

# المال والتجارة

Al Mal WalTEGARA

ماذا بعد صدور قانون الضرائب الجديد؟

كيف تكسب من تقديم منتجاتك إلى السوق؟

الاتجاهات السلوكية نحو عملية التطوير الإداري  
« في دولة الكويت »

توصيات المؤتمر العربي السادس  
أهمية التناسق الزمني لتفعيل  
أنواع الموازنات والمحاسبة الدولية



نفسك في حاجات كثيرة  
قرض شخصي



نفسك تصرف مرتبك في أي وقت  
خدمة تحويل الراتب



نفسك في مشروع خاص بيبك  
قروض المشروعات الصغيرة

**بيكر فيك..**  
**طول الوقت**  
**وفي كل مكان**



نفسك تلدخ وتستهمر  
دفتر التوفير الإسكاني



نفسك في بطاقة التمان دولية  
بطاقة MasterCard



نفسك تعلم أولادك الإدخار  
دفتر توفير الأطفال الشباب



**بنك التعمير والإسكان**  
**بيكر فيك**

عالمكم تعرفكم بأفضل  
البنك 1999

# مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهريا

العدد ٤٢٨ - أكتوبر ٢٠٠٥ م

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير / أحمد عازق عبد الرحمن  
نائب رئيس التحرير / د. طلعت أسعد  
نائب رئيس التحرير / د. بكامل عمر

## هيئة المحكمين

١. د. شوقي حسين عبدالله	١. د. أحمد سالم الزيات	١. د. السيد حمدي المعاز
١. د. يسرى خضر إسماعيل	١. د. المنصوري حامد أبو زيد	١. د. عبدالله أمين جماعة
١. د. علي أحمد شاكر	١. د. محيي الدين الأزهرى	١. د. شوقي سيف النصر
١. د. محمد عثمان إسماعيل	١. د. منصور حامد حسن	١. د. سعد السعيد عبدالرازق
١. د. سعيد توفيق عباس	١. د. عصام الدين العناني	١. د. محمد محمود يوسف

## في هذا العدد

- كلمة العدد
- ماذا بعد صدور قانون الضرائب الجديد ؟ بقلم / رئيس التحرير ٢
- كيف تكسب من تقديم منتجاتك إلى السوق ؟ دكتور / طلعت أسعد عبد الحميد ٤
- الاتجاهات السلوكية نحو عملية التطوير الإداري ، في دولة الكويت ، إعداد الأستاذ الدكتور / كامل على متولى عمران ودكتور / جاسم إبراهيم العمر ٨
- علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموقراطية بالاحتراف الوظيفي ، بالتطبيق على هيئة التمريض ٣٢
- مستشفيات القاهرة الكبرى المقدمة من / نرمن أحمد عبد النعم ٣٦
- الإبداع ( قرأت لك ) "تكلمة" (٣) دكتور / محمد الباز ٣٦
- توصيات المؤتمر العربي السادس / أهمية التناسق الزمني لتفعيل أنواع التوازنات والمحاسبة الدولية ٤٧
- القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقا لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

## ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهاً	سوريا ٥٠ ل.س	ليبيا ٥٠٠ درهم
لبنان ٢٥٠٠ ليرة	السودان ٤٠ جنيهاً	
العراق ١٠٠٠٠ فلس	الجزائر ٥ دينار	
الأردن ١٠ دينار	الكويت ٨٠٠ فلس	
السعودية ١٠ ريال	دول الخليج ١٠ درهم	

## الإشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة



# ماذا بعد صدور قانون الضرائب الجديدة؟

كلمة العدد

بقلم

محاسب

أحمد عاطف عبد الرحمن

رئيس مجلس الإدارة

\*\*\*\*\*

■ ونحن نكرر ونؤكد أن الضوابط لابد أن تحيط بعمل المأمور الفاحص في البداية فهو أساس المشاكل الضريبية عبر السنوات السابقة - فما يعمل من أخطاء ومبالغات في التقدير وسيطرة الأسلوب الجزافي على معظم أعمال الفحص الضريبي على مستوى المأموريات لا ينجو منه ممول فقد طال التقدير الجزافي في الحالات الغير دفترية وايضاً الحالات الدفترية والمعتمدة ... جرت العادة أن حساب الأرباح والخسائر نادر أن يعتمد بحالته ... لابد من تعديل المصروفات حتى يترك المأمور مجالاً للطعن مما يعطى نتائج يصعب قبولها ومنها يبدأ مشوار الطعن ثم المحكمة ... وهذا الأسلوب يؤدي إلى انعدام الثقة بين الممول

إلغاء الإعفاءات الممنوحة للمصانع في المدن الصناعية الجديدة بالإضافة إلى ما جاء في اتجاه معاكس بالنسبة لمعاملة الشركاء في شركات الأشخاص حيث ألغى جميع الإعفاءات الممنوحة لهم ورغم هذا وذاك إلا إننا نأمل في المستقبل القريب أن يحدث توازن أو نتائج جيدة بعد أن يتفاعل القانون مع الواقع وظهور محاسنه ومضاره ثم نعود مرة أخرى إلى لعبة الترقيع والتعديل كما تعودنا .

■ الآن صدر القانون وأصبح أمراً واقعياً لا يمكن مناقشته بل على وزارة المالية أن تضع اللائحة التنفيذية التي تجعل هذا القانون أمراً قابلاً للتنفيذ مع حد أدنى من المشاكل من خلال وضع قواعد للتعامل من خلالها عند التطبيق .

■ أخيراً التعديل الشامل والكامل لقانون الضرائب على الدخل بعد استمرار نظام ضريبي مستوح من النظام الفرنسي منذ عام ١٩٣٩ .

■ نظام ضريبي نوعي حسب نوع الدخل ثم يتوج بضريبة عامة يخضع لها مجموع الدخل وقد طرأ عليه كثير من التغييرات حسب تقلبات الحياة إلى أن تم تعديل النظام النوعي وتم الأخذ بنظام الضريبة الموحدة بموجب القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ وتم استمرار العمل به إلى أن أصدر الرئيس مبارك القانون الجديد في ٨ يونيو ٢٠٠٥ وقد جاء مخالفاً تماماً عن النظام الضريبي السابق وكان له سلبات كثيرة منها توحيد سعر الضريبة بين الصناعة والتجارة وهذا كان من أول سلبات القانون بالإضافة إلى

والمأمور بالإضافة إلى بطء السداد ونقص الحصيلة لكثرة المنازعات .

■ المفروض في اللائحة التنفيذية أن تراعى بداية العملية الضريبية التي تبدأ بعمل المأمور الفاحص فهذه البداية تحتاج لرقابة مباشرة من خارج المأمورية مثل لجنة الإنقاذ يطلبها الممول ويحتكم إليها قبل خروج الحالة من يد المأمور لتبدأ مرحلة التقاضي الذي نص عليه القانون .

■ مهمة لجنة الإنقاذ أو التوفيق من موظفي المصلحة حسب تسميتها أن تراجع المأمور بناءً على شكوى الممول وإثبات صحة اعتراضاته من واقع الأسس التي يستند عليها

■ وهذه المرحلة يمكن أن تكون رادعاً للمأمور أن يتوخى الحقيقة وأن يبتعد عن الجزافية في التقدير ومن نتائج مثل هذه اللجنة يمكن تقييم أداء المأمور واستبعاد العناصر الأقل كفاءة وخبرة .

■ إن انضباط أعمال المأمور لاشك أن يقلل فرص الخلاف ويساعد على سرعة إنهاء عمليات الربط ومن ثم السداد الفوري داخل المأمورية مما يؤدي إلى وفرة الحصيلة .

■ كما يجب أن تكون هناك لجان رقابية على التنفيذ في كافة مراحلها للتأكد من خطوات تطبيق القانون في كل مرحلة ... حتى يمكن تنقية اللائحة من النصوص المعوقة أو التي تؤدي إلى خلافات وتساعد على زيادة القضايا في المحاكم .

■ التدريب مطلوب على أحكام القانون الجديد ومتطلباته من حيث التيسيرات في التطبيق مع استمرار السداد وتحقيق الحصيلة دون معوقات إدارية أو سوء تنفيذ .

■ أن تكون اللائحة مرنة حسب الظروف والأحوال الاقتصادية السائدة من حيث التطبيق وعدم التشدد إلا في حالات التهرب الضريبي .

■ لا بد من مراعاة عنصر الملازمة من حيث الوقت في التحصيل حتى لا يؤدي سداد الضريبة إلى التعثر المالي الذي يعوق مسيرة المنشآت الصناعية والتجارية .

■ اللائحة لا بد أن تناقش بنودها الاتحادات ومنظمات الأعمال من أجل ضمان فعاليتها وأن لا تنفرد بها الإدارة المالية بما تمثله من

فكر مكتبي محدود - الواقع العملي يتمثل في الفرف الصناعية والتجارية فهي تمثل القاعدة العريضة للممولين للضريبة - فأخذ رأيهم هام ويقلل من زيادة المنازعات الضريبية .

■ المجتمع الضريبي يعتمد على المنشآت الفردية والعائلية وشركات الأشخاص والغالبية العظمى يفتقر للوعي المحاسبي والضريبي مما يجعل أسلوب التحاسب الضريبي يعتمد على مؤشرات ومعلومات تتباين حسب كل نشاط - ومنعاً من استمرار الأسلوب الجزافي في التقدير والذي يتصف دائماً بالشطط والمغالاة نرى أن تستمر المصلحة في وضع أسس محاسبية للأنشطة المختلفة للتعامل الضريبي في الحالات الغير دفترية حتى يكون الريح أقرب للواقع خاصة أن القانون الجديد شدد على عقوبة التهرب أو التلاعب في البيانات .

■ نجاح قانون الضريبة الجديد يتوقف على مدى ملازمة ومرونة نصوص اللائحة في التطبيق ●

# كيف تكسب من تقديم منتجاتك إلى السوق ؟

د. / طلعت أسعد عبد الحميد

أستاذ التسويق والإعلان

كلية التجارة - جامعة المنصورة

خبير التسويق العربي - نائب رئيس التحرير

## رأى العميل العزيز

يقول محدثي العميل العزيز،  
أتدري لماذا نتعامل معك ؟ ولماذا  
نقبل على خدماتك بالذات ؟  
لأنك مميز عن الآخرين ... إننى  
أبحث عن أقصى المنافع لتحقيق  
إشباعى ... وإشباعى هو غاية  
تتسابق إليها أنت وزملاؤك فى  
السوق ... فكلما تميزت كلما  
أقبلت عليك ... ولا سبيل  
لتمييزك إلا إذا كنت جديداً دائماً  
... وبالتالي فإن رجل التسويق  
الذى يتمى متطلبات سوقه عليه  
أن يسعى إلى تطوير خدمته  
وتجديدها ... New product ...  
development strategy  
يبحثون عن تلك الخدمات  
المصرية التى تقدم لهم منافع  
إضافية سواء فى الشكل أو  
المضمون ... وعلى المنشآت  
المصرية أن تقدم شيئاً جديداً  
يحمل مجموعة من التعديلات  
والتغييرات الأساسية عن  
الخدمات الموجودة فى السوق .

\*\*\*\*\*

## Product plus

يجب أن تضع مؤسستك  
فى حساباتها أن منتجاتك  
الجديدة من الضروري أن  
تكون صورتها الذهنية فى  
أذهان المتعاملين باعتبارها  
المنتج المنافس الأول Product  
plus إذ أن كل خدمة من  
المنتجات يجب أن يكون به  
ميزة نسبية فريدة تخصه  
دون سائر المنتجات فى  
السوق وذلك من وجهة نظر  
المتعاملين .

١ - التفوق Superiority وهذا  
يعنى أن منتجاتك هى  
الأفضل وليست  
مختلفة فقط .

٢ - الاختلاف Difference  
وهذا يعنى أن لديك  
خدمات مختلفة فى  
الاستخدام والجودة عن

تتناول سياسة المنتجات  
كل الجوانب المتعلقة بتحديد  
أنواع المنتجات والأفكار التى  
يقدمها قطاع الأعمال  
للعلماء ، والقيام بدراسة  
تطوير هذه المنتجات ،  
وإضافة أشكال متعددة منها  
، أو أنواع جديدة بما يحقق  
أهداف المؤسسة . فى إشباع  
حاجات ورغبات العملاء  
المتبينة ، وابتكار واستحداث  
الجديد الذى يتناسب مع  
التطور فى التكنولوجيا  
والبيئة المحيطة ، والذى  
يمثل أفكاراً جديدة تترجم  
إلى منتجات . تضمن  
الاستمرار للمنشآت ... وبما  
يضمن الاستقرار وتحقيق  
أقصى ربح ممكن ...

• اجعل منتجاتك تتميز

بميزة نسبية فريدة :

الأخسرين ... ولكن المطلوب اختلاف يتفوق. وتذكر أن ما بين ٥٠% و٩٠% من المنتجات الجديدة تلاقى الفشل في السوق ... ومن أهم الأسباب لهذا الفشل هو عدم قدرة المؤسسة أن تقدم شيئاً جديداً حقاً ومتفوقاً بدرجة كبيرة من وجهة نظر العميل العزيز .

• قم بتقديم التشكيلة المناسبة ... حتى تبقى في السوق :

في سعى منشآت الأعمال إلى الإشباع ، نجد تبايناً ملحوظاً بين مختلف فئات العملاء الذين يتعاملون في نوعية واحدة من المنتجات ، ولا يقف التباين عند هذا الحد بل يمتد ليختلف للعميل الواحد بين فترة وأخرى وفقاً للتغير في مفاهيمه ، ويتطلب ذلك تشكيل المنتجات التي تقدمها المنشآت ، بغية إشباع كل تلك الفئات، ويقصد بالتشكيل

إضافة شكل أو أشكالاً جديدة للمنتجات الحالية تعطى منافع متعددة ، مثل تقديم منتجات للشباب وأخرى للسيدات ... إلخ ويؤدي استخدام التشكيل إلى زيادة نطاق السوق باجتماع فئات جديدة من المتعاملين ، وبما يؤدي إلى توزيع المخاطر الناجمة عن الاعتماد على منتجات محدودة إذا قل الطلب عليها ، ويؤدي استخدام تلك الاستراتيجية إلى التأثير في العلاقات مع العملاء، وضمان ولائهم لمؤسستك ، إذ أن تعدد المنتجات وأشكالها يعطي للعملاء مرونة في التعامل ، ويزيد حجم مبيعاتها لتعدد البدائل المتاحة للاختيار أمام العملاء ، كما يؤدي ذلك إلى دعم مركز المؤسسة التنافسي تجاه المنافسين ، إلا إن المؤسسة ، يجب أن تحذر مجازاة المنافسين في التشكيل دون دراسة حقيقية

#### أسباب فشل المنتجات الجديدة

- صغر حجم السوق .
- انخفاض معدل العائد على الاستثمار .
- عدم التكامل بين أعمالك المختلفة .
- عدم دقة وموضوعية دراستك .
- معارضة رجال البيع لتقديم المنتج .
- التقدير غير السليم لحجم الطلب .
- وجود مشاكل معينة في الإنتاج .
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق .
- اختيار وقت مناسب للتقديم .
- المنافسة السعرية الشديدة .
- عدم تدريب البائعين .
- ضعف الموزعين .
- عدم معرفة المستهلكين بالمنتج .

لعناصر التكاليف والطلب على المنتج ، وقد يكون التوسع فى خط المنتجات للاستفادة من الطاقة المعطلة ، هذا ويساعد التشكيل على التغلب على موسمية النشاط بتقديم مجموعة خدمية متباينة المواسم مثل تقديم منتجات المصايف وقروض المدارس وغيرها.

• قم بتعديل منتجاتك باستمرار ... ليتناسب مع الحاجات والرغبات

يشير تعديل المنتج إلى تغيير عنصر أو أكثر من خصائصها ، ويجب أن تسمى مؤسستك إلى إدخال التحسينات المستمرة على ما تنتج من منتجات ، والعمل الدائب على مواظمتها باستمرار مع رغبات وحاجات العملاء المتغيرة وذلك للرغبة فى إطالة حياة منتجاتك فى السوق . هذا فضلا عن أن التطوير ضرورة لمواجهة نشاط المنافسين ، وتؤكد على

رغبتك فى زيادة الحصة النسبية من السوق وبالتالي الأرباح ، ويأخذ التعديل أشكالا عدة :

١ - تعديلات مستوى الجودة والعناية بالعملاء  
٢ - التعمديلات فى استخدامات المنتج .

٣ - التعديلات فى أشكال وأنماط المنتجات من حيث العائد والمدة وطريقة المعالجة  
• للمزيد من الكفاءة ..  
هل يمكن أن نحذف منتجا قائما؟

• حتى يمكن للمنشأة أن يكون لديها مزيج منتجات فعال ، عليها باستمرار مراجعة موقف منتجاتها ، والتخلص من بعض المنتجات الغير قابلة للتعديل ، فالمنتج الضعيفة هى بمثابة تكاليف وجهود إضافية محملة على المنشأة ... ، وذلك بتركيز الجهود فى عدد أقل من المنتجات .

وبصفة عامة فإنه لا

يمكن أن تستمر خدمة إلى ما لانهاية فى تحقيق الإشباع لحاجات ورغبات العميل المرتقب . فالمنتج الضعيفة هو بمثابة تكاليف وجهود إضافية محملة على المؤسسة .

• تطوير المنتجات الجديدة ... حياة جديدة للمنشآت .

يقول محدثي العميل العزيز .. أتدرى لماذا نتعامل معك؟ ولماذا نقبل على منتجاتك ؟ لأنك مميز عن الآخرين ... إننى أبحث عن أقصى المنافع لتحقيق إشباعى ... وإشباعى هى غاية تتسابق إليها أنت وزملاءك فى السوق .. فكما تميزت كلما أقبلت عليك ... ولا سبيل لتميذك إلا إذا كنت جديداً دائماً ... وبالتالي فإن رجل التسويق الذى يعى متطلبات سوقه عليه أن يسعى إلى تطوير منتجاته وتجديدها ... فالمتعاملين يبحثون عن تلك المنتجات



التي تقدم لهم منافع إضافية سواء في الشكل أو المضمون ...

متى تساهم الصدفة في تطوير المنتجات ؟

ولكن ... ماهي أهم الخطوات التي أقوم بها لتطوير منتجاتي ؟؟

(١) جمع الأفكار الابتكارية للخدمة وتصفيتها .

(٢) تخطيط كيفية إشباع المنتج لحاجات العملاء المستقبلية .

(٣) اختيار تكنولوجيا المنتج والعمل على تطويرها .

(٤) اختيار تكنولوجيا العمليات والعمل على تطويرها .

(٥) تحديد شكل المنتج النهائي بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة ...

(٦) تصميم المنتج وتقييم هذا التصميم .

(٧) تصميم نظم تقديم المنتج ومستنداتها .

(٨) تسويق المنتج .

\*لا تنسى أن التطوير يعتمد على الابتكار.. والابتكار لب العملية التسويقية

تتطلب عملية تطوير المنتجات الجديدة أمرين :

أولهما وجود الشخص المبتكر ، وثانيهما وجود البيئة

المتكاملة المرتبطة بعملية الابتكار أن الشخص المبتكر

من الضروري أن تتوافر لديه المعرفة العلمية علاوة على

القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما

يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه

ممکن ، وأن يكون في بيئة الأعمال ما يجعله قادراً على

حرية التعبير والعمل وبحيث يمكن أن يحدد بشكل واضح

إمكانات التحليل والربط في عمليات الإشباع . كما أن

سيادة مناخ تنظيمي جيد يتسم بالولاء يعطى حرية في

تناول المعلومات وتبادل الأسئلة والتفكير في مشاكل المؤسسة .، إذ أن المناخ هو

المبتكر الحقيقي ، وبالتالي فإن دعمك لبيئة الابتكار هو المحرك الرئيسي للنجاح المستقبلي .

• تابع دورة حياة منتجاتك في السوق .. لتحقيق ربح أفضل ..

(١) أقولها لك صراحة من لا يحسب دورة وجود

منتجاته في السوق يلقى كل الفشل ... إذ تكون حياة أى

من المنتجات بمجموعة محددة ومتابعة من المراحل

التي تبدأ مع فكرة الإنشاء والإعداد ، ثم تقديمها إلى

السوق ، ثم نموها ... حتى تصل إلى مرحلة النضج

الكامل ، ومع ظهور العديد من المنتجات الجديدة التي

تحقق رغبات ومنافع أكثر شمولاً للمتعاملين ، فإن

منتجاتنا سوف تستسلم للتدهور والانخفاض في

طريقه إلى الخروج من السوق ... إلا إذا أسعفتها

سياسات المؤسسة ، بالتطوير والتعديل والابتكار ...

# الاتجاهات السلوكية نحو عملية التطوير الإداري

## « في دولة الكويت »

إعداد الأستاذ الدكتور / كامل على متولى عمران

دكتور / جاسم إبراهيم الصمر

### المخلص :-

يمكن القول ان التطوير الإداري أحد أكثر ميادين علم الإدارة حيوية وأهمية باعتباره عملية تتكون من تغيير أصيل في طبيعة العمل وبنيته وفي الهيكل التنظيمي وفي العاملين وفي نوعية العمل وأساليب الأداء والإنجاز.

وبالرغم من كثرة وتعدد محاولات التطوير والإصلاح الإداري في دولة الكويت إلا أن المعاناة والشكوى من انخفاض مستوى الأداء في الأجهزة الإدارية مازال مستمراً بل ومتزايداً .

لذلك تحاول هذه الدراسة رصد كافة الاتجاهات نحو عملية التطوير الإداري ومحاولة تحديد الفجوات الموجودة بين كل من نتائج وتوصيات محاولات التطوير الإداري والإنجاز الفعلي الواقعى لهذه المحاولات والتجارب إذ جاز التعبير .

### BEHAVIOURAL ATTITUDES TOWARDS ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT IN THE STATE OF KUWAIT .

ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT is one of the most important fields of administration. It is a process which involves radical changes in the nature and structure of work as well as in the organization chart, employees, and the type of work together with the styles and methods of performance and achievement.

Many attempts for administrative development and reform have been made in the state of Kuwait. Nevertheless, suffering from, and complaints about deterioration in the level of performance at government agencies continues to be widespread and ever growing.

This study is an attempt to cater for and review all attitudes towards administrative development. It endeavours to identify the gaps existing between the results and recommendations of administrative development attempts, on the one hand, and the actual performance, on the other .

### الاتجاهات السلوكية نحو عملية التطوير الإداري في دولة الكويت :-

#### تقديم :-

سنة المجتمعات التطور ، والتطور لا يكون كاملاً إلا إذا شمل المجتمع كله أو غالبية ، والدولة المعاصرة بعد أن تعددت وظائفها وخدماتها واتسع نطاق مسؤولياتها وتضخمت وتعقدت تبعاً لذلك أجهزتها وتشعبت فروعها ، تحتم عليها أن تعمل باستمرار على تطوير هياكل تنظيماتها وإدخال الإصلاحات اللازمة على أنظمتها الإدارية وعلى أساليب العمل بها وطرق أدائها حتى يتمشى كل هذا مع الاتجاه المعاصر الذي تقرضه متطلبات البيئة المحيطة والعملة المسيطرة .

لذلك يمكن القول أن التطوير الإداري Ad-

من Administrative Development أكثر ميادين الإدارة حيوية وأهمية ، لأنه ضرورة حتمية وعملية مستمرة تتجدد بتجدد الأهداف وتطويرها ، وتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات .

والتطوير الإداري ما هو إلا عملية تتكون من تغيير أصيل في طبيعة وبنية العمل وفي الهيكل التنظيمي وفي العاملين وفي نوعية العمل وأساليب الأداء والإنجاز ، ولذلك فإن عملية التطوير الإداري ( في إطار هذا المفهوم ) ليست مجرد عملية تعديل بسيطة أو موائمة سطحية أو مسككات لموقف معين وإنما هي عملية تحول كامل في الخطط وتغيير جوهرى في الروح والفكر وأنماط السلوك وفي تنظيم وعلم الموارد البشرية ، أنها عملية تتصف بالشمول والتكامل ، تشتمل سائر المستويات وتتصب على كل مقومات الإدارة وتتضمن جميع خطوات العمل الإداري هذا بالإضافة إلى أنها عملية مستمرة Continuous Process متجددة لا تتوقف وذلك لمقابلة

المطالب الجديدة أو التكيف مع الظروف اللاحقة .

ولما كان الجهاز الإداري للدولة باعتبارها أدواتها الأساسية في قيامها بوظائفها المختلفة التقليدية منها أو التتموية لا يمكنه القيام بهذه الوظائف بالفاعلية Efficiency & Effectiveness المأمولة في ظل أوضاعه الحالية ، لذلك أصبح من المحتم العمل على تطوير هذا الجهاز ورفع مستوى استعداده وقدراته بما يمكنه من تحقيق ذلك ، وهذا ما برز واضحاً في كافة المساعي التي ابتدأت منذ أواسط الستينيات في دولة الكويت واستمرت بشكل أو بآخر حتى تم تشكيل اللجنة العليا للتطوير الإداري في عالم ١٩٨٤ والتي جاءت لتمثل أساساً متميزاً وقوياً من أجل بذل كل الجهود المخلصة على هذا الطريق ، وتشكيل لجنة الحكومة الإلكترونية في عام ٢٠٠٠ م .

#### أهداف الدراسة :-

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي :-

١ - تحديد مدى إدراك الجماهير لمفهوم عملية التطوير الإداري في دولة

الكويت .

٢ - تحديد الاتجاهات

السلوكية نحو عملية التطوير للجهاز الإداري في دولة الكويت .

٣ - تحديد دور العناصر

القيادية في أجهزة الدولة المختلفة في عملية تطوير الجهاز الإداري وتحديثه .

الدراسات السابقة :-

لقد تعددت الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية من الخبراء والممارسين وتناولت مختلف مداخل التطوير الإداري في الدولة ، كما اهتمت كثير من اللجان والمؤتمرات التي شكلت لهذا الغرض واشترك فيها صفوة القادة المسؤولين وذلك لتصوير المشكلات الرئيسية التي يعاني منها الجهاز الإداري (١) .

#### ماهية التطوير الإداري :-

لقد أصبح التطوير الإداري من المسلمات المتفق

(١) من أهمها أنه في ١٤/١٠/١٩٨٤ صدر مرسوم أميري بتشكيل لجنة عليا لتطوير وتحديث الجهاز الإداري برئاسة رئيس مجلس الوزراء ، وعضوية وزير العدل للشئون القانونية والإدارية ووزير المالية ووزير التخطيط ، واثنين من القطاع الخاص واثنين من الجامعة ، وقد أنشئ عن هذه اللجنة العليا ثلاثة لجان تحضيرية ، إحداها لمدالات الأداء والثانية لأساليب وطرق العمل والثالثة لشئون التدريب .

عليها في الإدارة الحديثة ، لهذا انبثقت الحاجة إلى جهود متعددة ومتلاحقة للتطوير الإداري على المستويين المحلي والعربي ، فقد قامت كل دولة من الدول العربية بإنشاء العديد من الأجهزة والمؤسسات المتخصصة في مجال التطوير الإداري حيث أنه مع الزيادة المطردة في إنشاء العديد من الأجهزة الخدمية والمؤسسات التنموية أدرك المسؤولون في هذه الدول وعلى أعلى المستويات التشريعية والتنفيذية ضرورة مواكبة تنظيم هذه الأجهزة الحكومية ونظم وأساليب العمل بها لمسيرة التنمية الشاملة ، فالتنمية الاقتصادية لا تحتاج إلى مجرد المزيد من الأجهزة والمؤسسات والمزيد من الأنشطة والمهام بل تحتاج إلى تغيير في السلوك والاتجاهات ، ومن ثم فهي تتطلب تطويراً جذرياً شاملاً لا يتطرق إلى أساليب ووسائل الإدارة فحسب ، ولكن يتطرق إلى الإنسان الذي يستخدم هذه الأساليب بحيث يكون متقبلاً للتغيير وقادراً على المبادرة والابتكار والتجربة .

ولكن التجارب المستقاة من الدول النامية بصفة عامة ومن الدول العربية بصفة خاصة تدل على أن هناك خلط في المفاهيم المتعلقة بعملية التطوير الإداري والإصلاح الإداري والتنمية الإدارية والتحديث الإداري ، وكما يرى (عامر الكابسي - ١٩٨٣) أن هذا الخلط لم يقتصر على الباحثين والدارسين المهتمين بالشئون الإدارية بل تعداه إلى الإداريين الممارسين ، وأصبحت بذلك مفاهيم الإصلاح والتطوير والتنمية والتحديث المستخدمة تتأرجح بين مظاهر الاهتمام بتنمية المنظمة الواحدة في الجهاز الإداري وبين إصلاح وتطوير الجهاز الإداري بشكله المتكامل لمجaraة التنمية الشاملة والتطوير في البيئية الاقتصادية والاجتماعية . وحتى يمكن الحد من هذا الخلط في المفاهيم واستخداماتها ، وكما قال فولتير " إذا أردت أن أفهمك فعليك أن تحدد مصطلحاتك " فإننا سوف نلقى ضوءاً سريماً على هذه المفاهيم الذي حدث بينها خلط في هذا المجال .

## أ - الإصلاح الإداري :-

إن الفكر الإداري المعاصر ثرى بالنظريات والتعريفات والمقولات التي تحاول كل من زاوية تحديد دلالة لمصطلح الإصلاح الإداري ، فيراه البعض أنه " عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى في المجتمع وبين عناصر البيروقراطية نفسها (Guzman , 1986) ويراها البعض الآخر بأنه عبارة عن جهود مخصصة أساساً لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تسمى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة - Report United Nations , 1971 ، ويذهب البعض الثالث إلى أنه يشير إلى " الأحداث الاصطناعية للتحويل الإداري ، وهو اصطناعي لأنه مفروض ومتعمد ومخطط وغير طبيعي وعارض ، ويرى أصحاب هذا الرأي أنه يتم تبنيه نظراً للاعتقاد بأن النتائج النهائية التي تسفر عنه تعتبر أفضل من الواقع الراهن (Gaiden 1969) .

ومما لا شك فيه أن الأمثلة السابقة تمثل وجهات نظر متباينة فبينما نجد أن رأى المجموعة الأولى ترى فيه "عملية سياسية" ترى المجموعة الثانية "أنه تغيير موحد لأنظمة الإدارة" أما الآخرين فإنهم يرون فيه "تغيير اصطناعي مقصود".

ولكن حتى لا يجزنا الموج إلى محيط لا نهاية له في هذا الخضم من التعريفات ، دعنا نأخذ هذا التعريف .

الإصلاح الإداري يشير إلى "أنه الجهد السياسي والإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي الهادف إلى إحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات وذلك لتحقيق التنمية في قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافه" (الطيب ، ١٩٨٦) .

ب - التطوير الإداري :-

يرى المفتي (١٩٨٣) أن التطوير الإداري يشير إلى "التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكل ، وغالباً ما يركز

اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري " أى أنه يعنى تنمية الجهاز الإداري لدفع قدرته على التطوير والتغيير .

ج - التحديث الإداري :-

يرى المدون ( ١٩٨٦ ) أن مفهوم التحديث الإداري يشبه إلى حد بعيد مفهوم التطوير مفهوم التطوير الإداري من حيث طموحه للتحسين التقني الإداري والتطوير الفني إلا أن فيه كثيراً من المحاكاة والاقتباس وتطبيقاته جزئية في غالبيتها ، ويرى "زياني (١٩٨٥)" أن التحديث الإداري لا يتم إلا بتبنى المناهج والأساليب والوسائل التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية السائدة ، من ذلك نجد أن التحديث قد لا يكون جهداً شاملاً وهادفاً للجهاز الإداري بل يقتصر على التعديلات الهيكلية واستخدام الأدوات التقنية .

وحيث أننا في الدول العربية بصفة عامة ، وفي دولة الكويت على وجه الخصوص تم استخدام كل من مصطلح الإصلاح الإداري

والتطوير الإداري بمعنى واحد وكأنهما مترادفان ، فإننا على الرغم من توضيح الفرق بينهما فيما سبق إلا أننا سوف نأخذ بالمصطلحين كمترادفين في هذا البحث حتى لا تحدث بلبلة في الأفكار الشائعة والنتائج التي تم التوصل إليها حيث أن بيانات هذه الدراسة قد تم الحصول عليها من مفردات هذا المجتمع الذي يتخذ منهما كمترادفان .

وفيما يلي عرض موجز لجهود التطوير الإداري بدولة الكويت :-  
جهود التطوير الإداري بدولة الكويت :-

تعرض الجهاز الإداري في دولة الكويت خلال الفترة السابقة للعديد من المحاولات لدراسة وتحليل وتشخيص أمراضه الإدارية والوصول لمعدي من التوصيات والملاحظات الأكاديمية للتصدي لمشاكله وقد أجرى هذه الدراسات متخصصون وخبراء ومع ذلك فما زالت الحاجة قائمة وماسة لعملية التطوير الإداري في دولة الكويت .

ولقد نتجت هذه الحاجة لمواجهة أو الحد من المظاهر السلبية الحالية التي تقشت في

الجهاز الإداري بدولة الكويت<sup>(١)</sup> .

١ - زيادة حدة ازدواج والتدخل بين اختصاصات الوزارات والمؤسسات وغيرها من الأجهزة الحكومية الأمر الذي أدى إلى وجود التشابك في الاختصاصات الخاصة بهذه الأجهزة الحكومية المختلفة .

٢ - تنامي تعقد إجراءات العمل داخل الجهاز الإداري حتى أصبح الروتين المعقد ملازماً لهذا الجهاز ووحدهاته المختلفة ولم تشذ عن القاعدة إلا بعض المؤسسات العامة التي أنشئت في ظل إطار من التريث الإداري .

٣ - اتساع تخلف أساليب العمل تقنياً ، حيث تعتمد هذه الأجهزة في أدائها للعمل على القدرات الإنسانية ضعيفة التأهيل أصلاً وبطيئة ومنعدمة التطوير خلال عمرها الوظيفي واقتصر استخدام التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات والآليات المساعدة على

إدارات محددة وهي أضيق نطاق .

٤ - الميل الشديد للمركزية في سلطات اتخاذ القرارات في المستويات العليا دون المستويات الوسطى أو التنفيذية ، الأمر الذي يقلل من قدرة الأجهزة على التحرك أو التوسع في أداء الخدمات وحتى في تطوير الصنف القيادية التالية داخل الأجهزة .

٥ - شيوع ووجود ظاهرة الجمود أو الركود الإداري والمتمثلة في شغل العديد من الوظائف القيادية بواسطة نفس الأشخاص لسنوات عديدة فضلاً عن افتقار العديد من هذه القيادات لمطالب التأهيل الأساسية اللازمة .

٦ - شيوع ووجود ظاهرة "شخصنة الإدارة" والتي تعني أن العلاقات غير الرسمية تلعب دوراً قوياً وحاسماً في إدارة الأجهزة الحكومية ويتمثل هذا الدور في تغليب العديد من القيادات الإدارية للجانب الشخصي

والارتجالي في إدارة العمل وعدم الالتزام الكامل بالموضوعية والمعايير والقواعد التنظيمية .

٧ - زيادة حدة ظاهرة التضخم الوظيفي والعجز الوظيفي ، حيث أظهرت الدراسات أن الكثير من الوظائف التنفيذية و الروتينية يوجد بها عمالة زائدة أما تلك الوظائف المتخصصة فهي التي يوجد بها عجز في العمالة .

٨ - تدنى مستوى الأداء في الوظائف الإشرافية بشكل عام وذلك نظراً لافتقار العديد منهم للمهارات اللازمة لإدارة العمل والعاملين بشكل فعال ومنتج ، هذا بالإضافة إلى وجود بعض الوظائف الإشرافية التي لا تتطلبها أو تبرزها احتياجات العمل .

٩ - عدم وجود نظام شامل

(١) تم الاعتماد في حصر هذه الظواهر السلبية على :-

أ - تقارير اللجان المنبثقة عن اللجنة العليا لتطوير وتحديث الجهاز الإداري التي صدر مرسوم أميري بتشكيلها بتاريخ ١٤/١٠/١٩٨٦ .

ب - موزي الحمود ، مداخل أساسية للإصلاح الإداري في دولة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، شتاء ١٩٨٧ ، العدد الرابع ص ٢٧ ، ١٧ .

وكامل للمراجعة والرقابة والمساءلة الأمر الذى أدى إلى أن أصبح الانحراف الإدارى أمراً سهلاً ومقرباً لذوى النفوس الضعيفة إذ أن إحساس الفرد بالمسئولية هو الجانب الأخر من المحاسبة .

١٠- قصور وعدم وجود نظام متكامل وموضوعى لتقييم الأداء يستند إلى معايير ومعدلات قياس فعلى وتقييم لهذا الأداء ومناقشته مع العاملين ، كذلك اقتصار نظم التقييم الحالية والمستخدمة على جميع العاملين فى غير الوظائف القيادية .

١١- قصور نظم المعلومات الإدارية لدى الوحدات المكونة للجهاز الإدارى فى الدولة ، فمعظم الأجهزة الحكومية تقتصر إلى وجود سجلات إحصائية منظمة تشتمل على بياناتها الأساسية ، كما أن نظم جمع وتحزين البيانات تعتبر تقليدية وغير متطورة .

١٢- تقادم وتضارب وعدم ملاءمة القوانين واللوائح

والقرارات المعمول بها فى وحدات الجهاز الإدارى فى الدولة سواء لتنظيم سير العمل وإجراءاته أو كانت متعلقة بإنشاء هذه الوحدات وتحديد المهام والمسئوليات المنوطة بها .

١٤- عدم الاهتمام بإعداد وتنمية العنصر البشرى - أى نشاط التدريب والتنمية ، نظراً لعدم وجود خطة متكاملة للتدريب على المستوى الشامل لوحدات الجهاز الإدارى وعدم وجود نوع من التنسيق بين الوحدات التنظيمية المضطلة بهذا النشاط داخل وحدات الجهاز الإدارى هذا إلى جانب عدم وجود لوائح موضوعية تحكم تنظيمه وضع خطة التدريب ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، نظم وحوافز التدريب ، أساليب وطرق التقويم والقيام بتنفيذه .

١٤- سيطرة المملوكيات المصلحية مثل العش والواسطة والفساد الإدارى وعدم الانضباط الإدارى والتسيب .

لم تكن الدعوة للتطوير (الإصلاح) الإدارى فى دولة الكويت وليدة الثمانينات على وجه التحديد وإنما انبثقت الدعوة منذ فترات قديمة ومرت بمراحل عديدة فلقد شهدت الخمسينات والستينات والسبعينات عدة محاولات ودعوات للإصلاح والتطوير ولقد تفاوتت هذه المحاولات والدعوات فى حديثها وعمقها وجدواها فى التأثير على الجهاز الإدارى وفى مسيرته وحجم ونوعية إنجازاته .

مراحل التطوير الإدارى فى الكويت : قسم الباحثون جهود التطوير الإدارى فى الكويت إلى ثلاث فترات الأولى هى الفترة التى اقتصرت على إعداد المشروعات التخطيطية دون أن تجد طريقها إلى التنفيذ ممثلة بالفترة ( ١٩٦١ - ١٩٨٤ ) ، والثانية هى الفترة التى شهدت التنفيذ الفعلى للخطط الإنمائية وهى الفترة ( ١٩٨٤ - ١٩٩٠ ) ، والثالثة هى الفترة التى تلت تحرير دولة الكويت منذ عام ١٩٩١ وحتى الآن .

أ- الفترة الأولى :-

بدأت بحصو الكويت على

استقلالها ١٩٦١ لتبدأ عملية التنمية في كافة مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وتكللت هذه الفترة بصور الدستور الكويتي وإنشاء مجلس التخطيط ١٩٦٢ .

وتلى ذلك صدور قوانين تدعم عملية الإصلاح مثل قانون الإحصاء ١٩٦٣ ومرسوم بشأن وزارة التخطيط ١٩٧٩ والته أعدت مشروعين تخطيطيين ولم يتم تنفيذهما وهما مشروع الخطة الإنمائية الاقتصادية والاجتماعية الأول (٦٧ — ٧٧ — ٨٠ — ١٩٧٢) ومشروع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الخمسية الثانية (٦٧ - ٧٧ - ٨٠ - ١٩٨١) .

ب - الفترة الثانية ١٩٨٤ - ١٩٩٠ :

ولقد شهدت هذه الفترة تطوراً ملحوظاً في التطوير الإداري على المستوى الكلي بإعداد الخطة الإنمائية المتوسطة ( ٨٥ - ٨٦ - ٨٩ - ٩٠ ) لتكون أول خطة خمسية تشهد التنفيذ الفعلي والمتابعة .

وأهم الجهود لهذه الفترة تمثلت في تشكيل اللجنة العليا لتطوير وتحديث الجهاز

الإداري عام ١٩٨٤ .

وصدر مجموعة القوانين والقرارات مساعداً للتطوير الإداري أهمها مرسوم إلحاق ديوان الموظفين بمجلس الوزراء عام ١٩٨٥ ، ومرسوم بقانون رقم (٧٧) بشأن تنظيم الهيئات والمؤسسات العامة ١٩٨٨ .

وإنشاء قطاع التطوير الإداري بديوان الموظفين ١٩٨٨ وتعديل أحكام الخدمة المدنية رقم (١٥) عام ١٩٨٩ .

وتحديد مواعيد استمرار شغل الوظائف القيادية وإجراءات تجديدها عام ١٩٨٩ وكذلك شهدت هذه الفترة إعداد خطة التنمية الإدارية ١٩٨٩ وتقوم هذه الخطة على تنمية الموارد البشرية والجهاز الإداري وإسنادها إلى تطوير هيكل القوى العاملة ، التدريب ، الهياكل التنظيمية وتطور الخدمة وتبسيط الإجراءات ووصف الوظائف .

وبوقوع العدوان العراقي الفاشم على دولة الكويت في الثاني من أغسطس ١٩٩٠ توقف العمل بجهود التطوير الإداري بل أن مسيرة التنمية الوطنية تعرضت للشال شبه

الناس خلال فترة الاحتلال الأثم التي استمرت حتى نهاية فبراير ١٩٩١ .

ج - الفترة الثالثة فترة التسعينات (١) : وهي الفترة التي حشدت فيها الطاقات لإزالة آثار العدوان العراقي لدولة الكويت حيث برزت مشكلة المعجز المالي بقوة ، وجاء تقرير ديوان الخدمة المدنية عن فك التشابك عام ١٩٩٢ ونتائج مراجعة مجلس الخدمة المدنية لبرنامج العمل الثلاثي للتطوير الإداري عام ١٩٩٣ ، وتوصيات مذكرة البنك الدولي عام ١٩٩٥ وتوجهات السياسات العامة للخطة الوطنية الخمسية ١٩٩٦ بضرورة تحديث دراسات ما قبل الغزو الأثم على البلاد في ضوء الوضع الأكثر تحدى الذى تواجهه الدولة الآن ، ومعالجة المظاهر السلبية ونقاط الضعف التى تعاني منها الأجهزة والمؤسسات الحكومية في الوقت الحالى ومن أبرزها تشابك الاختصاصات وعدم وضوح الأهداف ومركزية التنفيذ وعدم توصيف

(١) الإدارة الحكومية والتنمية - د. يعقوب الرفاعي ، سعد الظهيري .



الوظائف الإنتاجية وعدم الاهتمام بالتدريب وبتخطيط القوى العاملة ، وضعف تقديم الخدمة والواسطة والمحسوبية وتدنى نسبة الكويتيين في الوظائف الفنية وعدم وضوح سياسات الإحلال .

مداخل التطوير الإداري <sup>(١)</sup> :

استندت جهود التطوير الإداري في الدول العربية إلى عدة مداخل أهمها :-

أ - إصدار تشريعات جديدة أو تعديل أو إحداث إضافات للتشريعات القائمة .

ب - إجراء عمليات تنظيم أو عادة تنظيم أو إنشاء جهاز جديد للتعامل مع أية مشكلات مستجدة .

ج - تبسيط إجراءات العمل الإدارية لتواكب جهود إعادة التنظيم ومما يمكن ملاحظته بالنسبة لمختلف مداخل وطرق التطوير أو الإصلاح الإداري التي تم اتباعها في البلدان العربية أنها قد اقتصررت على العمليات الوصفية والجزئية ، كما أنها قد تمت بصورة تدريجية .

ومن أهم تجارب التطوير الإداري الجديدة بالذكر :-

## ■ تجربة المملكة العربية السعودية :

من الاعتبارات ذات الأهمية البالغة لتحسين الكفاءة الاقتصادية خفض عدد الأجهزة الإدارية وحجم العمالة بها ، وتنظيم الاستفادة من الأفراد وإعادة توزيع الفائض منهم على الوظائف الشاغرة ، مع تدريبهم وإكسابهم المهارات التي تتطلبها الأعمال المسندة إليهم وكذلك الحاجة إلى مراجعة القوانين واللوائح المتعلقة بمختلف أنشطة النظام الإداري بما يكفل تقليل الممارسات البيروقراطية .

إن حصيلة الخبرة العربية في مجال التطوير الإداري ، تفترض التركيز على اختيار المجالات التي تساعد على تحسين الأداء الإداري دون الحاجة لإحداث تغييرات جذرية في التنظيم الإداري .

منهج البحث :

يشمل منهج البحث كل من الفروض ومجتمع الدراسة وتصميم الاستبيان وطريقة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي .

فروض البحث :

استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة وتمشياً مع أهداف البحث يمكن تحديد فروض البحث على النحو التالي :-

الفرض الأول :

لا يوجد اختلاف حول تحديد مفهوم وأهداف عملية التطوير الإداري .

الفرض الثاني :

لا يوجد اختلاف في مستويات الإدراك لموامل ومسببات عملية التطوير الإداري .

الفرض الثالث :

لا توجد فجوة بين مستويات ملموحات عملية التطوير الإداري وبين الإنجازات في الواقع العملي .

الفرض الرابع :

لا يوجد اختلاف بين ما هو متوقع من إنجازات لعملية التطوير الإداري والواقع الفعلي بعد تطبيق عملية التطوير الإداري .

مجتمع الدراسة :

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي وزارات الدولة والقطاع المشترك ونظراً

(١) التطوير الإداري (تجارب عملية) . ديوان الموظفين ، يوليو - ١٩٨٩ .

لضخامة حجم المجتمع فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة لجمع البيانات اللازمة لتوصيف الخصائص التي تهم الدراسة الحالية وقد روعي عند استخدام أسلوب المعاينة أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً وافياً .  
**العينة :**

١ - تحديد حجم العينة المطلوب .

تم تحديد حجم العينة اعتماداً على الأسس التالية :

• ٤٠ % هي النسبة المثوية لموظفي الوزارات والقطاع المشترك إلى إجمالي موظفي الدولة .

• ٩٥ % درجة الثقة في النتائج وهي النسبة الشائعة في مثل تلك الأبحاث ( درجة Z المناظرة في الجدول ١، ٩٦ ) .

• ٥، ٦ % الفرق بين النسبة المثوية المفترضة لموظفي الوزارات في الدولة والنسبة الحقيقية .

طبقاً لذلك تم حساب حجم العينة (n) المطلوبة كالتالي :

$$n = \frac{(0.6)(0.4)(1.96)^2}{(0.05)^2} = 297$$

٢ - تحديد الجهات والعقد المطلوب من كل جهة :

لتحقيق مطابقة العينة التي ستعتمد عليها الدراسة مع المجتمع المأخوذة منه فقد تم اختيار تلك العينة مروراً بالخطوات التالية :

• حصر لعدد المرطفين في الجهات المختلفة .

• تقسيم الجهات إلى أنواع حسب طبيعة عملها .

• اختيار عشوائي لعدد من الجهات من كل نوع .

• تحديد العدد الذي سيتم أخذه من كل جهة متناسباً مع عدد الموظفين بتلك الجهة .

٣ - تحديد عدد الاستثمارات المطلوبة في البحث :

روعي عند تحديد عدد الاستثمارات المطلوبة للبحث جميع الظروف الملزمة لعملية توزيع الاستثمارات واستردادها مرة أخرى بعد تمثنتها وذلك حتى تصل إلى العدد المطلوب للدراسة والذي تم تحديده بـ ٢٩٧ استمارة وهو حجم العينة المحسوب وكانت نتيجة التوزيع كالتالي :

٣٧٠ = عدد الاستبيانات التي تم توزيعها  
٣٤٤ = عدد الاستبيانات التي تم جمعها (٩٣ % تقريباً) .

٤٦ = عدد الاستثمارات التي تم استمادها في المراجعة المكتبية

٢٩٨ = عدد الاستثمارات الداخلة بالدراسة  
**تصميم الاستبيان :**

من أجل الحصول على البيانات التي تحقق أهداف البحث قرر الباحث الاعتماد على الاستبيان لتجميع تلك البيانات وعلى هذا الأساس تم تصميم الاستبيان من سبع (٧) صفحات بالإضافة إلى صفحة توضع مقدمة عن البحث والهدف الرئيسي من إجراؤه . ويتكون الاستبيان من الأجزاء التالية :-

• البيانات العامة عن المستقصى منهم .

• مفهوم وأهداف التطوير الإداري .

• مسببات ودوافع إدراك عملية التطوير الإداري .

• ممارسات وإنجازات عملية التطوير الإداري .

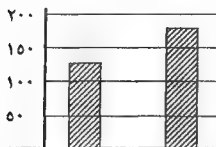
• نتائج وخبرة التعامل مع الأجهزة الإدارية الحكومية .

طريقة جمع البيانات :

تم توزيع الاستبيان شخصياً

## توزيع العينة حسب النوع

العدد



## إناث النوع ذكور

تمكس النسب الواردة بالجدول السابق خصائص مجتمع البحث والتي تتسم بارتفاع نسبة العاملين من الإناث مقارنة بالعاملين من الذكور .

(٢) الجنسية :

كانت الغالبية العظمى لمفردات العينة من الكويتيين حيث بلغ عددهم ٢٨٨ كويتي بنسبة ٩٦,٩% بينما لم يتعدى عدد غير الكويتيين عن ١٠ أشخاص بلغت نسبتهم ٣,٤% من إجمالي العينة .

جدول وشكل رقم (٢)

توزيع العينة حسب الجنسية

النوع	العدد	الجنسية	%
ذكور	٢٨٨	كويتي	٩٦,٦
إناث	١٠	غير كويتي	٣,٤
مجموع	٢٩٨	مجموع	١٠٠

لتحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات المختلفة .

تحليل البيانات :

تم استخدام الطرق الإحصائية التالية:

● تبويب البيانات في صورة تكرارات ونسب مئوية لتوصيف العينة المدروسة .

● استخدام طرق الإحصاء اللامعلمي بتطبيق الاختبارات التالية :

٢١ -

- ويلكسون ( اختبار الإشارة )

- كروسال ويلز ( الاتجاه

الواحد لتحليل التباين ) .

وصف العينة طبقاً للمتغيرات المختلفة :

(١) الجنس :

بلغ عدد الذكور بالعينة ١٣٠ بنسبة ٤٣,٦% بينما بلغ عدد الإناث ١٦٨ بنسبة ٥٦,٤% .

جدول وشكل رقم (١)

توزيع العينة حسب النوع

النوع	العدد	%
ذكور	١٣٠	٤٣,٦
إناث	١٦٨	٥٦,٤
مجموع	٢٩٨	١٠٠

بالمرور على الجهات التي تم اختيارها وذلك عن طريق مساعدين تم تدريبهم جيداً أخذاً في الاعتبار التفسير الواضح لكل الأسئلة حتى لا يكون هناك خلط أثناء الإجابة عليها ، ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية لتجميع البيانات بأنه فرصة لشرح العبارات أو المصطلحات الفامضة على معطى البيانات كذلك الحكم المباشر على صحة البيانات وزيادة نسبة الاستجابة وأخيراً تقليل فترة جمع الاستبيان .

تصميم قاعدة البيانات :

تم تصميم قاعدة البيانات مروراً بالخطوات التالية :

● ترميز الإجابات الخاصة بكل سؤال وقد تم الاعتماد على مقياس Lecart للموافقة / عدم الموافقة والمندرج من ١ إلى ٥ حيث يشير الرقم (١) أقصى درجات الموافقة والرقم (٥) إلى أقصى درجات عدم الموافقة .

● إدخال البيانات (الإجابات) إلى قاعدة البيانات التي تم تصميمها .

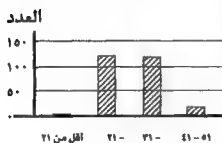
● استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Ver.10)

جدول  
وشكل رقم (٣)  
توزيع  
العينة حسب العمر

فئة العمر	العدد	%
أقل من ٢١	١	٠,٣
٢١ -	١٣٩	٤٦,٦
٢١ - ٣١	١٣٥	٤٥,٣
٣١ - ٤١	٢٣	٧,٧
مجموع	٢٩٨	١٠٠

توزيع

العينة حسب العمر



فئة العمر

الفرض الأول:

لا يوجد اختلاف ذا دلالة  
إحصائية حول تحديد مفهوم  
وأهداف عملية التطوير  
الإداري .

جدول رقم (٥)

اتجاهات مفردات العينة  
نحو مفهوم وأهداف عملية  
التطوير الإداري .

المؤهل	العدد	%
ثانوية عامة	٢٠	٦,٧
أقل من ثانوية عامة	١٢	٤,٠
أخرى	١٤	٤,٤
مجموع	٢٩٨	١٠٠

توزيع العينة  
حسب المؤهل العلمي



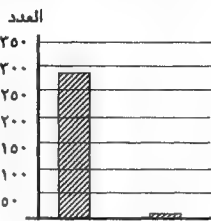
المؤهل

(٤) العمر:

انحصرت أعمار غالبية  
مفردات العينة في فئتي العمر  
(٢١ > ٣١)  
(٣١ < ٤١)

حيث بلغ عدد الأشخاص  
بهما ١٣٩ بنسبة ٤٦,٤ % ،  
١٣٥ بنسبة ٤٥,٣ % على  
الترتيب .

توزيع العينة حسب الجنسية



غير كويتي  
الجنسية

(٣) المؤهل العلمي:

بلغ عدد الحاصلين على  
مؤهل علمي بالعينة ١٧٣  
شخص بنسبة مئوية بلغت  
٥٨,١ % وجاء في المرتبة  
الثانية الحاصلين على مؤهل  
دبلوم ( سنتان بعد الثانوية  
العامة ) حيث بلغ عددهم ٨٠  
شخصاً بنسبة مئوية ٢٦,٨ %  
وباقى مفردات العينة وعددهم  
٤٥ شخصاً كانوا من  
الحاصلين على الثانوية العامة  
فأقل بنسبة بلغت ١٥,١ %

جدول وشكل رقم (٣)

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	%
جامعي	١٧٣	٥٨,١
دبلوم	٨٠	٢٦,٨

## One - Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تغيير بعض القيادات الإدارية .	298	1.59	1.16	6.70 E - 02
إعطاء سلطات أكبر للمستويات العليا .	298	1.87	1.16	6.70 E - 02
إدخال الأساليب والأجهزة الحديثة .	298	3.43	0.72	4.16 E - 02
تغيير بعض الهياكل التنظيمية .	298	3.14	0.72	4.19 E - 02
إدخال عناصر جديدة في مجال العمل .	298	3.13	0.79	4.60 E - 02
تنمية وصقل المهارات والكفاءات .	298	3.40	0.80	4.63 E - 02
إحداث تغيير شامل في أساليب العمل .	298	3.07	0.88	5.10 E - 02
تبرير أسباب تدنى مستوى الخدمة .	298	1.58	1.21	7.02 E - 02
تبسيط الإجراءات وطرق العمل .	298	3.17	0.93	5.37 E - 02

**One - Sample Test** جدول رقم (٦) اتجاهات مفردات العينة نحو مفهوم وأهداف عملية التطوير الإداري

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
تغيير بعض القيادات الإدارية .	-02.971	297	0.000	- 1.54	- 1.54	-1.27
إعطاء سلطات أكبر للمستويات العليا .	-16.832	297	0.000	- 1.13	- 1.26	-1.00
إدخال الأساليب والأجهزة الحديثة .	10.406	297	0.000	0.43	0.35	0.51
تغيير بعض الهياكل التنظيمية .	3.284	297	0.001	0.14	5.51E - 02	0.22
إدخال عناصر جديدة في مجال العمل .	2.773	297	0.006	1.13	3.70E - 02	0.22
تنمية وصقل المهارات والكفاءات .	8.630	297	0.000	0.40	0.31	0.49
إحداث تغيير شامل في أساليب العمل .	1.447	297	0.149	7.38E-02	- 2.66E - 02	0.17
تبرير أسباب تدنى مستوى الخدمة .	-20.167	297	0.000	- 1.42	- 1.55	-1.28
تبسيط الإجراءات وطرق العمل .	3.251	297	0.001	0.17	6.89E - 02	0.28

٢ - يهدف التطوير إلى إحداث تغيير بعض الهياكل التنظيمية الحالية بالأجهزة الحكومية .

٣ - تهدف عملية التطوير الإداري إلى تزويد الأجهزة الحكومية بمناصر بشرية جديدة .

٤ - تهدف عملية التطوير الإداري إلى تنمية وصقل المهارات الكفاءات الإدارية

التطوير الإداري والإمهاد التي لم تعتبرها ذات علاقة بالتطوير الإداري من وجهة نظر مفردات العينة .

إن الأهداف ذات العلاقة بعملية التطوير الإداري من وجهة نظر العينة تمثلت في الأهداف التالية :-

١ - يهدف التطوير الإداري إلى إدخال الأساليب والأجهزة الحديثة إلى مجال العمل .

أولاً : تحليل النتائج الإحصائية :

كانت نتيجة الاختبار رفض هذا الفرض عند مستوى معنوية ١ % مما يعني أن عينة الدراسة غير متفقة على الأهداف التي تتعلق بعملية التطوير الإداري .

وتعمقاً في التحليل أراد الباحث الوصول إلى تحديد الأهداف التي اعتبرتها العينة ذات علاقة بعملية

الحالية بالأجهزة الحكومية ٥  
 - تهدف عملية التطوير الإداري إلى تبسيط الإجراءات وطرق العمل المطبقة حالياً بالأجهزة الحكومية .  
 ٦ - إحداث تغيير شامل فى أساليب العمل المطبقة .  
 أما الأهداف التى لم تغطى بقول العينة كأهداف لبعلة التطوير الإدارى فكانت كالتالى :

١ - التطوير الإدارى يهدف إلى تغيير بعض القيادات الإدارية الحالية فى الأجهزة الحكومية .  
 ٢ - يهدف التطوير الإدارى إلى منح سلطات وصلاحيات أوسع لمستوى الإدارة العليا فى الأجهزة الحكومية .  
 ٣ - عملية التطوير الإدارى تهدف إلى تبرير أسباب تدنى مستوى أداء الخدمة المقدمة فى الأجهزة الحكومية .  
 كان من المتوقع بعد زيادة العبارات التى تم قبولها كأهداف لعملية التطوير الإدارى عن عدد العبارات التى تم عدم قبولها أن تكون المحصلة النهائية فى جانب قبول الفرض الأول إلا أن نتيجة الاختبار الإحصائى (t) أظهرت عكس ذلك ، ويرجع ذلك إلى أن

نتيجة عبارات الموافقة كانت أقرب إلى الحياد ( قريبة من الوزن ٣ ) بينما عبارات عدم الموافقة حصلت على متوسط منخفض أقرب إلى الوزن (١,٥) مما أدى إلى أن تكون المحصلة النهائية إلى جانب رفض الفرض الأول .  
 ثانياً : تطبق على نتائج الفرض الأول :  
 تبين من استقراء نتائج الاستجابات للعينة فيما يتعلق بالفرض الأول ما يلى :

١ - عدم وضوح مفهوم عملية التطوير الإدارى وقد أدى هذا القموض إلى عدم الاتفاق على أهداف عملية التطوير الإدارى .  
 ٢ - الأهداف التى رفضتها العينة كان متوسط الرفض يقارب الوزن النسبى (١,٥) وهو متوسط منخفض للغاية مما يشير إلى شدة اتجاه العينة نحو رفض هذه الأهداف بينما إن الأهداف التى تم قبولها كان متوسط الوزن النسبى لقبول قريباً من (٣) مما يشير إلى أن الاتجاه نحو قبول هذه الأهداف كان مشوباً بالتردد .

٣ - يعتقد الباحث أن عدم الاتفاق على أهداف التطوير يرجع جزئياً إلى حالة فقدان الثقة بجدى عملية التطوير الإدارى كرد فعل للنتائج السلبية لمحاولات التطوير السابقة فى الجهاز الإدارى للدولة .  
 ٤ - تؤكد هذه النتائج إلى الحاجة الماسة للقيام بمعد ندوة أو مؤتمر للمختصين والأكاديميين حول التطوير الإدارى ومحاولة الخروج باتفاق حول مفهوم وأهداف عملية التطوير الإدارى .  
 ٥ - يعتقد الباحث أن أية محاولات أو جهود مستقبلية للتطوير الإدارى يجب أن يواكبها حملة إعلامية لتوضيح مفهوم وأهداف عملية التطوير الإدارى والنتائج المتوقعة منها .  
 الفرض الثانى :  
 لا يوجد اختلاف ذا دلالة إحصائية فى مستويات الإدراك لعوامل ومسببات عملية التطوير الإدارى .

## One - Sample Statistics

جدول رقم (٧) مدى إدراك مفردات العينة لعوامل ومسببات عملية التطوير

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عملية حتمية .	298	3.42	0.67	4.39 E - 02
التغلب على تعقد أساليب العمل .	298	3.38	0.73	2.20 E - 02
فك التشابك بين اختصاصات الأجهزة الحكومية .	298	3.19	0.84	4.87 E - 02
مواجهة التغيرات بالبيئة المحيطة بالجهاز الإدارى .	298	3.15	0.79	4.55 E - 02
مواجهة التعديل والتغيير فى القوانين .	298	3.10	0.83	4.80 E - 02
إعادة ثقة المواطنين فى الأجهزة الإدارية .	298	3.31	0.82	4.74 E - 02

# One - Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
عملية حتمية .	9.555	297	0.000	0.42	0.33	0.51
التقلب على تعقد أساليب العمل .	9.028	297	0.000	0.38	0.30	0.46
فك التشابك بين اختصاصات الأجهزة الحكومية .	3.926	297	0.000	0.19	9.54E - 02	0.29
مواجهة التغيرات بالبيئة المحيطة بالجهاز الإداري .	3.243	297	0.001	0.15	5.80E - 02	0.24
مواجهة التمدل والتففر فى القوانين .	2.026	297	0.044	9.73E-02	2.79E - 02	0.19
إعادة ثقة المواطنين فى الأجهزة الإدارية .	6.437	297	0.000	0.31	0.21	0.40

الإدارى (٣، ١٥) .

ثانياً : تطلى على نتائج الفرض الثانى :  
تبن من استقراء نتائج التحليل الإحصائى (t) للفرض الثانى ما يلى :-  
١ - إن إدراك العينة لوجود انخفاض فى مستوى أداء الخدمة فى الأجهزة الإدارية الحكومية جعلهم يؤكدون على ضرورة وحتمية عملية التطوير الإدارى .

٢ - إن فشل محاولات التطوير الإدارى السابقة أدى إلى زيادة الإدراك بضرورة إجراء عملية تطوير إدارى جديد وبمنظور مختلف من حيث المنطلقات والنتائج تؤدى إلى إعادة

الخدمات فى الأجهزة

الإدارية الحكومية (متوسط ٣، ٤٢) .

٢ - أن عملية التطوير الإدارى ضرورية للتقلب على تعقيد أساليب وطرق العمل (٣، ٣٨) .

٣ - أن عملية التطوير الإدارى ضرورة حتمية لإعادة ثقة المواطنين فى الأجهزة الإدارية الحكومية (٣، ٣١) .

٤ - إن عملية التطوير الإدارى ضرورة لفك التشابك بين اختصاصات الأجهزة الحكومية المختلفة (٣، ١٩) .

٥ - أن عملية التطوير الإدارى ضرورة لمواجهة التغيرات بالبيئة المحيطة بالجهاز

أولاً : تحليل النتائج الإحصائية :

كانت نتيجة الاختبار قبول الفرض عند مستوى معنوية ١% مما يعنى أن عينة الدراسة متفقة لعوامل ومسببات عملية التطوير الإدارى ، وهذا يشير بدوره إلى اعتقاد مفردات العينة بضرورة وحتمية عملية التطوير الإدارى ، وقد اتضح من النتائج أن العينة تملأ أولوية لموامل ومسببات التطوير التالية مرتبة حسب أولويتها من وجهة نظر مفردات العينة .:

١ - إن التطوير الإدارى عملية حتمية فى ظل ظروف المرحلة الحالية لمواجهة انخفاض مستوى أداء

الإدارى مدخلاً لمعالجة  
هذا الخلل التنظيمى فى  
الجهاز الإدارى للدولة .  
الفرض الثالث :

لا توجد فجوة بين مستوى  
الطموحات التى تصبو إليها  
عملية التطوير الإدارى وبين  
الإنجازات فى الواقع العملى .

جدول رقم (٩)

آراء مفردات العينة حول الممارسات  
والإنجازات الدافعة لعملية

العمل والقضاء على  
الروتين والبيروقراطية  
التي تتنافى مع إيقاع  
الحياة المعاصرة والتوسع  
فى الاعتماد على القطاع  
الخاص فى أداء العديد  
من الخدمات الحكومية .  
٤ - أن المواطنين لديهم إدراك  
للفتائج السلبية للتدخل  
والتشابك القائم بين  
اختصاصات العديد من  
الأجهزة الحكومية  
ويتوقعون أن يكون التطوير

ثقة المواطنين فى الأجهزة  
الإدارية والحكومية .

٣ - إن تجارب المواطنين مع  
الجهاز الإدارى الحكومى  
من خلال معاملاتهم  
ومصالحهم قد رسخ  
الاعتقاد لديهم بوجود  
تعقد فى أساليب  
وإجراءات العمل مما زاد  
من إدراكهم بضرورة  
وحتمية إجراء عملية  
تطوير إدارى للتغلب على  
تعقد أساليب وإجراءات

### One - Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
خطة لتبسيط الإجراءات .	298	2.92	1.08	6.26 E - 02
مراجعة للإجراءات والسياسات .	298	2.76	1.07	6.17 E - 02
محاوية الممارسة الخاطئة والاستبدادية للسلطة .	298	2.57	1.18	6.86 E - 02
وضع خطة زمنية للتدريب .	298	2.89	1.13	6.55 E - 02
تطوير أساليب العمل بالاعتماد على التكنولوجيا .	298	2.98	1.09	6.31 E - 02
وضع خطة متكاملة للقوى العاملة .	298	2.85	1.12	6.51 E - 02
وضع برنامج تنفيذى لتوصيف الوظائف .	298	2.85	1.29	7.48 E - 02
فتح قنوات للمعلومات المرتجعة .	298	2.78	1.14	6.58 E - 02
خلق وبناء القيادات الإدارية .	298	2.85	1.20	6.98 E - 02



One - Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
خطة لتبسيط الإجراءات .	-1.340	297	0.181	-8.39E-02	-0.21	3.93 E - 02
مراجعة للإجراءات والسياسات .	-3.969	297	0.000	-0.24	-0.37	-0.12
محايرة الممارسة الخاطئة والاستبدادية للسلطة .	-6.258	297	0.000	-0.43	-0.56	-0.29
وضع خطة زمنية للتدريب .	-1.691	297	0.092	-0.11	-0.24	1.81 E - 02
تطوير أساليب العمل بالاعتماد على التكنولوجيا .	-0.266	297	0.791	-1.68E-02	-0.14	0.11
وضع خطة متكاملة للقوى العاملة .	-2.267	297	0.024	-0.15	-0.28	-1.95 E - 02
وضع برنامج تنفيذي لتوصيف الوظائف .	-2.064	297	0.040	-0.15	-0.30	-7.20 E - 03
فتح قنوات للمعلومات المرتجعة .	-3.317	297	0.001	-0.22	-0.35	-8.87 E - 02
خلق وبناء القيادات الإدارية .	-2.212	297	0.028	-0.15	-0.29	-1.70 E - 02

ضمان استمرارية إضافة مهارات وكفاءات بشرية جديدة إلى قوة العمل .

٤ - فتح قنوات للمعلومات المرتجعة من المواطنين على شكل شكاوى ومقترحات وآراء عن مستوى أداء الجهاز الإداري .

٥ - التركيز على خلق وبناء قيادات إدارية واعية ونشيطة ومتطورة .

ب - الإنجازات التي أفاد مفردات العينة أنه لم يتم تنفيذها في جهات عملهم :

إنجازات بينما أن التي لم يتم الموافقة عليها أربع إنجازات وفيما يلي بيان تفصيلي لها :-  
أ - الإنجازات التي أفاد مفردات العينة على أنها تم تنفيذها في جهات عملهم :

١ - إجراء مراجعة دقيقة للإجراءات والسياسات واللوائح المطبقة .

٢ - محايرة النزاعات السائدة نحو الممارسة الخاطئة . والاستبدادية للسلطة .

٣ - وضع خطة متكاملة للقوى العاملة بما يساهم في

أولاً : تحليل النتائج الإحصائية :  
يتضح من نتائج التحليل (t) أنه تم رفض الفرض عند مستوى معنوية ١% مما يشير إلى أن مفردات العينة تعتقد بوجود فجوة بين مستوى الطموحات لعملية التطوير الإداري وبين الواقع الفعلي للإنجازات الخاصة بمحاولات التطوير الإداري :-

وبالرغم من ذلك فإن الممارسات والإنجازات الخاصة بعملية التطوير الإداري التي حازت على موافقة مفردات العينة خمس

١ - وضع خطة متكاملة لتبسيط إجراءات وطرق العمل .

٢ - تطوير أساليب أداء العمل من خلال الاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة .

٣ - وجود خطة زمنية دقيقة ومتكاملة للتدريب والتنمية الإدارية لصقل المهارات والكفاءات التي يمكن أن تقوم عملية التطوير الإداري .

٤ - وضع برنامج تنفيذي لتحليل وتوصيف الوظائف ليتسنى وضع الشخصية المناسبة في المكان المناسب مما يساعد على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية .

ثانياً : تطبيق على نتائج الفرض الثالث :

كان من المتوقع نتيجة زيادة عدد الإنجازات والممارسات المطبقة بجهات عمل مفردات العينة عن عدد الممارسات والإنجازات التي لم تطبق أن تكون المحصلة النهائية هي قبول الفرض ، إلا أن نتيجة الاختبار الإحصائي (t) أظهرت عكس ذلك والسبب في ذلك أن درجة الموافقة كانت أقرب إلى الحياد (قريبة

من ٢) بينما أن عدم الموافقة حصلت على متوسط مرتفع (أقرب إلى ٥) مما رجح في النهاية رفض الفرض .

ويرى الباحث أن الممارسات والإنجازات التي أفادت مفردات العينة أنها غير مطبقة في جهات عملهم تشير إلى وجود حاجة ماسة للتطوير الإداري ولتوضيح وجهة نظر الباحث سوف نتناول كلا منها بالتفصيل .

١ - عدم وجود خطة متكاملة لتبسيط إجراءات وطرق العمل أدى إلى تفشي التعقيد والروتين في الإجراءات ونظم العمل والبطء والتشابك في الاختصاصات على مستوى الجهة الواحدة وعلى مستوى أكثر من جهة ذات علاقة بمعاملة واحدة مما ترتب عليه معاناة المواطنين عند إنجاز مصالحهم ومراجعتهم للجهات الإدارية الحكومية وكذلك انخفاض مستوى أداء الخدمات بصفة عامة مما خلق بيئة شجعت على الممارسات الخاطئة من الوساطة والمحسوبية والفساد الإداري .

ب - عدم تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة لأداء الأعمال المرتبطة بالجهات الإدارية للدولة يوضح أن مفردات العينة لديها وعي بمدى التغلغل التكنولوجي الذي يمانيه الجهاز الإداري للدولة ويعتقد الباحث أن هذا الوعي كان نتيجة مقارنة مستوى التطبيقات التكنولوجية الحديثة المستخدمة في القطاع الخاص بتلك المستخدمة في الجهاز الحكومي ، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الحكومة تنبعت أخيراً إلى هذه الفجوة التكنولوجية وسارعت بمبادرة من بعض أعضاء مجلس الأمة إلى تشكيل لجنة عليا لإعداد مشروع الحكومة الإلكترونية والذي يمثل نقلة نوعية في مستوى الوعي والتفكير لدى الجهاز الإداري لأنه يمثل تطبيقاً لمفهوم أن الخدمة يجب أن تنتقل إلى المواطن وليس العكس .

ج - الافتقار إلى وجود خطة زمنية دقيقة ومتكاملة للتدريب والتنمية الإدارية ، وتشير هذه النتيجة أن

العينة مازالوا يشعرون بأن هناك حاجة لوضع برنامج تنفيذي لتطبيق الوصف الوظيفي الذي تم إعداده ، ويعتقد الباحث أن هناك حاجة لوضع لوائح تلزم الجهات الحكومية على تنفيذ خطط وبرامج ديوان الخدمة المدنية في مجال توصيف الوظائف .

#### الفرض الرابع :

لا يوجد اختلاف ذا دلالة إحصائية بين ما هو متوقع من إنجازات لعملية التطوير الإداري والواقع الفعلي بعد تطبيق عملية التطوير الإداري .

الحالية ويعتقد الباحث أن نقطة الانطلاق لمسد الفجوة في هذا المجال هي البدء في تحديد الاحتياجات التدريبية للجهات العاملين بأسلوب علمي سليم .

د - رسم برنامج تنفيذي لتوصيف الوظائف حتى يتسنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالرغم من أن ديوان الخدمة المدنية قد بدء جهود كبيرة في عملية توصيف الوظائف على مستوى الدولة منذ فترة طويلة إلا أن مفردات

مفردات العينة لديهم إدراك بأهمية التدريب والتنمية الإدارية كسبيل لرفع مستوى الأداء وتحسين الخدمة ، وكمطلب أساسي لتطبيق توصيات لجان التطوير الإداري وبالرغم من وجود جهود كبيرة وميزانية مخصصة للتدريب في الجهات الحكومية بالتعاون مع ديوان الخدمة المدنية والقطاع الخاص إلا أن مفردات العينة يرون أن هذه الجهود لا ترقى إلى الطموح المنشود وبالتالي يجب إعادة النظر في أساليب وخطط التدريب

جدول رقم (١١) آراء مفردات العينة حول النتائج المتوقعة لعملية التطوير الإداري One - Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إنجاز المعاملات بالسرعة الممكنة .	298	2.40	1.14	6.62 E - 02
الترحاب والمعاملة الإنسانية من الموظفين .	298	2.40	1.07	6.19 E - 02
المشاعر الإيجابية من الموظفين .	298	2.40	0.97	5.64 E - 02
تقهم الموظفين لأعمالهم .	298	2.10	1.16	6.71 E - 02
تغير نظرة الموظفين للمواطنين .	298	2.23	1.01	5.83 E - 02
بذل الجهد من موظفي الدولة .	298	2.14	1.09	6.31 E - 02
عدم ازدواجية أماكن العمل .	298	2.08	1.04	6.04 E - 02
فعالية مراقبة الرؤساء للموظفين .	298	2.26	1.12	6.49 E - 02
إنجاز المواطن لأكثر من معاملة يومياً .	298	2.19	1.23	7.11 E - 02
رضاء الموظفين عن أعمالهم .	298	2.17	1.08	6.25 E - 02
وضوح أساليب إنجاز المعاملات .	298	2.39	1.11	6.40 E - 02
تحديد أماكن وأفراد للاستفسار والشكاوى .	298	2.26	1.10	6.35 E - 02
ارتفاع الروح المعنوية للموظفين .	298	2.16	1.16	6.72 E - 02
وجود مكاتب خدمة المواطنين .	298	2.31	1.09	6.29 E - 02

One - Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
إنجاز المعاملات بالسرعة الممكنة .	-9.078	297	0.000	- 0.60	- 0.73	- 0.47
الترحاب والمعاملة الإنسانية من الموظفين .	-9.699	297	0.000	- 0.60	- 0.72	- 0.48
المشاعر الإيجابية من الموظفين .	-10.651	297	0.000	- 0.60	- 0.71	- 0.49
تقهم الموظفين لأعمالهم .	-13.395	297	0.000	- 0.90	- 1.03	- 0.77
تغير نظرة الموظفين للمواطنين .	-13.246	297	0.000	- 0.77	- 0.89	- 0.66
بذل الجهد من موظفي الدولة .	-13.620	297	0.000	- 0.86	- 0.98	- 0.73
عدم ازدواجية أماكن العمل .	-15.270	297	0.000	- 0.92	- 1.04	- 0.80
فعالية مراقبة الرؤساء للموظفين .	-11.422	297	0.000	- 0.74	- 0.87	- 0.61
إنجاز المواطن لأكثر من معاملة يومياً .	-11.421	297	0.000	- 0.81	- 0.95	- 0.67
رضاء الموظفين عن أعمالهم .	-13.251	297	0.000	- 0.83	- 0.95	- 0.71
وضوح أساليب إنجاز المعاملات .	-9.483	297	0.000	- 0.61	- 0.73	- 0.48
تحديد أماكن وأفراد للاستفسار والشكاوى .	-11.675	297	0.000	- 0.74	- 0.87	- 0.62
ارتفاع الروح المعنوية للموظفين .	-12.475	297	0.000	- 0.84	- 0.97	- 0.71
وجود مكاتب خدمة المواطنين .	-10.940	297	0.000	- 0.69	- 0.81	- 0.56

يرى الباحث أن رفض هذا الفرض يؤكد حقيقة هامة وهي أن تجارب التطوير الإداري السابقة من وجهة نظر مفردات العينة لم تتجح في الوصول إلى مستويات طموحاتهم وتوقعاتهم مما أدى إلى وجود فجوة بين الإنجازات الفعلية الملموسة للتطوير الإداري وبين توقعاتهم كنتائج وآثار للتطوير الإداري .

ويرى الباحث أن هذه الفجوة قد ترجع إلى أحد العاملين

بالذكر أن جميع العبارات التي وردت بالمسؤول المتعلق بخذا الفرض كان المتوسط العام لها جميعاً أقل من (٢) مما يؤكد على أن مفردات العينة قد أجمعوا على أن هناك فجوة بين توقعات المواطنين من التطوير الإداري وبين الإنجازات الفعلية المتعلقة بتطبيق توصيات لجان التطوير الإداري .

ثانياً : تطبق على نتائج الفرض الرابع :

أولاً : تحليل النتائج الإحصائية : كانت نتيجة الاختبار الإحصائي (t) رفض الفرض عند مستوى معنوية ١ % مما يشير إلى أن مفردات العينة غير موافقة وعلى أن الانجازات الفعلية لعملية التطوير الإداري بعد تطبيق توصيات لجان التطوير الإداري السابقة لا تتفق مع توقعاتهم لنتائج التطوير الإداري .

ومن الملاحظات الجديرة

التاليين أو كلاهما معاً :

أ - أن هناك قصوراً فى عملية تطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى مما أفقدها فاعليتها فى إحداث تحسين أو تطوير يرقى إلى طموحات المواطنين .

ب - ارتفاع مستوى توقعات المواطنين لإنجازات التطوير الإدارى عن الواقع الفعلى نتيجة ارتفاع الوعى بصفة عامة ونتيجة لتجاربهم مع القطاع الخاص وخاصة فيما يتعلق بجودة وسرعة تقديم الخدمات .

النتائج النهائية للدراسة والتوصيات :  
تناولت الدراسة موضوع التطوير الأدارى مع التركيز على تحليل الاتجاهات السلوكية نحو التطوير الإدارى فى دولة الكويت وقــد استهدفت هذه الدراسة محاولة التعرف على مدى الاتفاق حول مفهوم التطوير الإدارى لدى جمهور المراجعين مع الجهاز الإدارى للدولة .

كما اهتمت الدراسة بمحاولة تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين مستوى الطموحات التى كانت تهدف

إليها الأجهزة التى تصدر لعملية التطوير الإدارى وبين واقع الانجازات الفعلية لتطبيق توصياتها الخاصة بالتطوير الإدارى .

وأخيراً استهدفت الدراسة مدى الاختلاف بين ما هو متوقع من إنجازات عملية التطوير الإدارى لدى جماهير المراجعين وبين الواقع الفعلى للاداء فى الجهاز الإدارى للدولة بعد تطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى .

وفيما يلى أهم النتائج والتوصيات التى توصل إليها الباحث فى هذه الدراسة :

أولاً : نتائج الدراسة :-

أ - يهدف التطوير الإدارى المطبق بالكويت أساساً إلى تحديث الأساليب والنظم الخاصة بإنجاز العمل من خلال الاستفادة من التطور التقنى فيما يتعلق بالخدمات التى يقدمها الجهاز الإدارى للمواطنين.

ب - ضرورة إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية الحالية للجهاز الإدارى للدولة مع مراعاة الاستجابة للمتغيرات الجذرية التى حدثت فى البيئة المحيطة لهذا الجهاز .

ج - إن العنصر البشرى من أهم مميزات عملية التطوير الإدارى ويجب أن تشمل هذه العملية تنمية وصقل المهارات والكفاءات البشرية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة .

د - ضرورة الاتفاق على تحديد واضح لمفهوم وأهداف التطوير الإدارى .

هـ - الحاجة إلى الاهتمام بالجانب التشريعى (اللوائح والنظم والقرارات والقوانين) المتعلقة بأداء الجهاز الإدارى .

و - كان من أهم نتائج الدراسة أن العينة أجمعت على أن هناك فجوة بين توقعات المواطنين عن التطوير الإدارى وبين الإنجازات الفعلية المتعلقة بتطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى .

ثانياً : التوصيات :

يوصى الباحث بعدد من التوصيات الهامة من وجهة نظره والتى يمكن أن تساهم وتدعم جهود التطوير الإدارى المستقبلية وفيما يلى أهم هذه التوصيات :-

أ - الاهتمام بإعادة الثقة فى جهود التطوير الإدارى من

خلال جملة مشروعات وطنية تتكاتف لتنفيذه وإنجازها كافة السلطات الوطنية والتشريعية والسلطة التنفيذية .

ب - دقة وحسن اختيار رעים وأعضاء الجهاز المشرف على عملية التطوير حيث يجب أن يتوفر فيهم الخبرة والكفاءة والحرص على المصلحة الوطنية والإيمان بضرورة جدوى التطوير الإداري .

ج - تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة في خدمة جهود وعمليات التطوير الإداري .

د - إعداد خطة إعلامية متكاملة تهدف إلى بث الوعي بأهمية عملية التطوير الإداري واكتساب التأييد من كافة الأطراف (المواطنين والعاملين بالجهاز الإداري للدولة) .

هـ - الاهتمام بأن يكون هناك دور أساسي للقطاع الخاص في عملية التطوير الإداري وخاصة بعد التوجه الحديث نحو الخصخصة والاعتماد

على جهود هذا القطاع في عملية التنمية الشاملة .  
و - يرى الباحث إن الاهتمام بتطبيق التوصيات التي تتوصل إليها أجهزة ولجان التطوير الإداري من أهم مرتكزات نجاح التطوير ويمكن تحقيق ذلك من خلال أن يعاد صياغة التوصيات في شكل قرارات وزارية ملزمة مع إعطاء ديوان الخدمة المدنية الصلاحيات اللازمة من خلال وضع آلية ومنهجية تضمن نجاح وفاعلية تطبيق جهود التطوير الإداري .

ويقترح الباحث النموذج التالي لاستخدامه في عملية تطبيق جهود التطوير الإداري بدولة الكويت :-

نموذج مقترح لتطبيق جهود التطوير الإداري:

يقترح الباحث أن يتم استخدام (Swot) كمدخل لإحداث عملية التطوير الإداري حيث أن تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر المستقبلية يتسق مع حاجة عملية التطوير الإداري إلى آلية أو منهجية للتطبيق تمثل الإطار الذي يمكن من خلاله أن تنظم وتتسق جهود

التطوير الإداري بشكل متكامل ، وهذا الأسلوب يعتبر المدخل المناسب كآلة أو منهجية للتطوير الإداري وذلك من خلال المراحل التالية :-  
أولاً : مرحلة التشخيص :

وفي هذه المرحلة تتم دراسة الأوضاع الحالية بالجهاز الإداري للدولة وذلك بفرض تقييم الجهاز وإظهار وتسجيل نقاط القوة والضعف الحالية وذلك حتى يمكن استخدام نتائج هذا التقييم كحجر أساسي لعملية التطوير الإداري حيث أن بيان مناحي الضعف والقصور والخلل الحالية يمكن أن يكون تمهيداً لوضع الحلول الناجمة للتعامل مع مناحي الضعف هذه كما أن رصد مناحي القوة الحالية من أجل تدعيمها وتنميتها .

إن تنفيذ مرحلة التشخيص يتطلب

القيام بالآتي :-

- ١ - تحديد الأهداف .
- ٢ - اختيار وبناء فريق العمل المناسب .
- ٣ - القيام بمهام البحث وجمع البيانات والمعلومات .
- ٤ - تحليل البيانات والمعلومات من أجل إعداد قوائم نقاط الضعف ونقاط القوة .

ثانياً : مرحلة الاستشراف المستقبلي :

وفي هذه المرحلة تستخدم الدراسات المستقبلية في محاولة رسم صورة لما سيكون عليه المستقبل بالنسبة لوحدات الجهاز الإداري ويمكن تلخيص ذلك في بيان الفرص المستقبلية والمخاطر المستقبلية .

ويمكن أن يتبع في الدراسات المستقبلية ذات الخطوات المتبعة في مرحلة التشخيص ، كما يمكن الربط بين المرحلتين من خلال العلاقات المتداخلة بين كل من :  
أ - نواحي الضعف والمخاطر والتهديدات ... وفي هذا الصدد يمكن القول أنه كلما قلت نواحي الضعف كلما قلت المخاطر والتهديدات .

ب - نواحي القوة والفرص المستقبلية هنا يمكن القول أنه كلما زادت نواحي القوة كلما زادت الفرص المستقبلية لوحدات الجهاز الإداري للدولة .

ثالثاً : مرحلة التطبيق :

يتولى ديوان الخدمة المدنية من خلال تشريعات تمنحه الصلاحية للإشراف على تطبيق ما تم التوصل إليه

نتيجة المرحلتين السابقتين وذلك من خلال وجود جهاز تطوير إداري تابع للديوان وظيفياً في كل جهة إدارية تابعة للدولة ويرفع تقارير عن مدى الالتزام بتطبيق خطط وبرامج التطوير المعتمدة ، كما يقوم برصد نتائج التحسين في الأداء لدى هذه الأجهزة بعد تطبيق هذه الخطط والبرامج .

### المراجع

المراجع العربية :

- ١ - وليام أ. كوهين . ٢٠٠١ ، فن القيادة بجد : مكتبة جرير .
- ٢ - ديفيد راى ٢٠٠١ / ٢٠٠٢ طريقة التطوير مؤسستك . جدة : مكتبة جرير .
- ٣ - جيمس فان فليت ٢٠٠٠ ، الدليل الدائم للنجاح مع الناس ، جدة : مكتبة جرير .
- ٤ - معهد الإدارة ٢٠٠١ ، لندن : إدارة العمليات والجودة ، جدة : مكتبة جرير .
- ٥ - ديفيد فيرمتيل ٢٠٠٠ ، ٨٠ خطوة لتصبح مديراً ناجحاً : جدة : مكتبة جرير .
- ٦ - جيمس ك فانفليت ٢٠٠١ ، ٢١ يوماً للحصول على القوة والسلطة . جدة : مكتبة جرير .
- ٧ - براندون تورويوف ، ٢٠٠٠ فن مهارة التعامل مع الناس . جدة : مكتبة جرير .
- ٨ - محمد فتحي ، ٢٠٠٠ ، الطريق نحو التميز ، بورسعيد : دار التوزيع والنشر الإسلامية .

٩ - فؤاد عبدالله العمر ١٩٩٦ ، "مراحل تطوير البيروقراطية في الكويت" . الكويت : ذات السلاسل .

١٠ - يعقوب السيد الرفاعي وسعد عواد الطقيري ١٩٩٩ ، "الإدارة الحكومية والتنمية" . الكويت : ذات السلاسل .

١١ - جاشم إبراهيم العمر وفتحي محمد عثمان ٢ - ٦ أبريل ١٩٩٤ ، آثار المدوان المراقى على الجهاز الإداري لدولة الكويت . الكويت : مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية ، المؤتمر العالى عن آثار المدوان المراقى على دولة الكويت ٢٢٥ - ٢٥٩ .

١٢ - آدم غازي العتيبي ، نوفمبر ١٩٩٣ ، "آثر الولا التنظيمى والموامل الشخصية على الأداء الوظيضى لدى الممالة الكويتية والممالة الصربية الواضدة فى القطاع الحكومى بدولة الكويت" . الكويت : المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الأول العدد الأول ، ١٠٩ - ١٣٤ .

١٣ - محمد سميد أحمد ، يوليو ١٩٧٦ الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ، الاقتصاد والإدارة ، عدد ٣ ص ١٨١ - ١٩٠ .

١٤ - ياسر المدوان ، ١٩٨٦ ، الإصلاح الإداري أم إدارة الإصلاح : تقييم التجربة العربية ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، إربد .

١٥ - حسن البشر الطيب ١٩٨٦ ،

Conference, University Of  
Bradford UK. 1993.

- 7 - Elgamal, Mahmoud Abdelaziz. 1993" An Un-  
vestigation of Managerial  
Practices Of Egyptian Man-  
agers and Unylicatins For  
Effectiveness" The Pro-  
ceeding of the 1993 Arab  
Management Conference,  
University Of Bradford Uk.
- 8 - Marout, Nawal, April, 1982,  
Administrative Development  
In Kuwait, The Arab Journal  
of Administration.
- 9 - Ashton, David, 1984, Cuel-  
tural Differences Implica-  
tions For Management De-  
velopment, Management  
Education and Development,  
V 15, No. 1, 5 - 13.
- 10- Yaser, Adwan, and Abdulla  
Aleyan. Jan/March 1986,  
Jordan S Experience In Ad-  
ministrative Reform, Asian  
Affairs, V 3 No. 1.
- 11- Arnold, J. D., 1981, Why,  
When and How of Changing  
Organizational Structures  
Management Review, 70, 17  
- 20.
- 12- Cameron, Kim. S., 1980,  
Critical Questions In As-  
sessing Organizational Ef-  
fectiveness, Organizational  
Dynamics, 9,2, 66 - 80.
- 13- Zammuto, R. F., 1982., As-  
sessing Organizational Ef-  
fectiveness, Albany. Ny,  
State University of New  
York Press.

، إدارة التأليف والترجمة ،  
الطبعة الثانية ، ص ١٥٦ -  
١٦٥ .

٢٢ - ناصر الصانع . ١٩٨٩/٩/٢٦ .  
محاضرة حول التطوير  
الإداري : الواقع والمستقبل ،  
ديوانية الاتحاد الوطني لطلبة  
دولة الكويت في لندن ، جريدة  
القبس الكويتية ، العدد رقم  
٦٢٤٢ .

٢٣ - تقارير اللجان التحضيرية  
المنبثقة عن اللجنة العليا  
لتطوير وتحديث الجهاز الإداري  
، أكتوبر ١٩٨٦ .

### Foreign References .

- 1 - Peter, Drucker Management  
Oxford : Butter, Hein Mann.  
1999 .
- 2 - Parag, Diwan Tatal Quality  
Management KualaLumpure  
: Galden Book Centre Sdn.  
bhd, 2000.
- 3 - Alan, Weiss. Power Man-  
aging. New York. IDG  
Books Worldwide, Inc. 2000
- 4 - Gibson, d, Ivancvich, J. and  
Donnelly, J. Organization :  
Behavior, Structure, and Pro  
Cens, Illionis : Irwin, 1994.
- 5 - Locks, E. and Latham, G.  
1990 "ATheory Of Goal Set-  
ting and Tork Performance"  
New Jersey: Prentice, Hall,  
1990.
- 6 - Al Hasheni, Ibrahim S, J. and  
George K. Najjar The Mak-  
ing Of Bahraini Managers :  
The Proceeding Of thin  
1993 Arab Management

الإصلاح الإداري في الوطن  
العربي بين الأصالة والمعاصرة ،  
في مؤلف الإدارة العامة  
والإصلاح الإداري في الوطن  
العربي ، المنظمة العربية للعلوم  
الإدارية ، تحرير ناصر محمد  
الصائغ ، الأردن ، ص ٨٠٦ -  
٨١٢ .

١٦ - عبدالمعطى عساف ، تشرين  
الأول ١٩٨٠ ، آراء في التطوير  
الإداري ، المجلة العربية للإدارة  
، عدد ٣ ، ص ٨٤ - ٩٢ .

١٧ - إسماعيل محمد عرفان ،  
آذار ١٩٨٢ ، الحاجة إلى  
استراتيجيات جديدة للتنمية  
لحل مشاكل العمالة وانخفاض  
الدخل في القطاعات الزراعية  
في الدول النامية ، المجلة  
العربية للإدارة ، ص ٦٢ - ٧٢

١٨ - موسى الحمود ، شتاء ١٩٨٧  
، مداخل أساسية للإصلاح  
الإداري في دولة الكويت ، مجلة  
العلوم الاجتماعية ، المجلد  
الخامس عشر العدد الرابع ،  
ص ١٧ - ٢٧ .

١٩ - برنامج العمل الحكومي ،  
مارس ١٩٨٥ ، الخطة الإنمائية  
للسنوات ١٩٨٦/٨٥ - ١٩٩٠/٨٩  
الجزء الأول .

٢٠ - ناصف عبد الخالق ، سبتمبر  
١٩٨٥ ، التضخم الوظيفي في  
الجهاز الإداري الكويتي ، دراسة  
تحليلية ، الكويت .

٢١ - توفيق عبد الجبار ، ١٩٨٥ ،  
التحليل الإحصائي في البحوث  
التربوية والنفسية والاجتماعية  
- الطرق الالاعلمية ، الكويت :  
مؤسسة الكويت للتقدم العلمي





تمثل

## شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة في هذا المجال - وتلك الحقيقة يؤكدها حجم وتنوع إنتاجها من الغزول وكذلك الإقبال المطرد الذي يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول في أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة - والمتوسطة - والرفيعة وكلها تتطابق وأرضي المواصفات العالمية .

- قطن ١٠٠ %

- الطرف المفتوح : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ ( O . E ) .

- الغزل الحلقي : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .

- ومن النمر الرفيعة : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .

- خيوط الحياكة : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .

- الخيوط المخلوطة :

- بوليستر / قطن ، بوليستر / فمكوز .

- من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .

- خيوط الشانوهات بأنواعها المختلفة .

- الإكريلك :

وقد أضادت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتي :

• غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ متري إلى ٥٠ نورمال وهى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .

• غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتتوزع أسواق الشركة أسواق أوروبا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربي - وباقي دول أوروبا الغربية - وأسواق دول أوروبا الشرقية - وأسواق الولايات المتحدة

الأمريكية - كندا - اليابان - تايوان - وسوريا - قبرص - تركيا - لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم برهسيا : شبينتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ - ٣١٤٢٠٠ - ٣١٤٣٠٠ ( ٠٤٨ )

المكاتب : - الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ - ٤٨٦٥٢٣٦

- القاهرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : ( 048 ) 314100

# علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموجرافية بالاحتراق الوظيفي

« بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات القاهرة الكبرى »

المقدمة من/ **نرمين أحمد عبد المنعم السعدنى**

المعدة بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة / للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور / **كامل على متولى مهران**

الأستاذ بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة

أولاً : المقدمة :

تسمى المنظمات جاهدة للاهتمام بالعاملين فى مجالات العمل المختلفة ، لما لهم من أهمية فى بناء وتطوير المجتمعات بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة ، وذلك بتقديم أساليب ووسائل الرعاية المختلفة لهم ، إلا أن هذا لا يعنى عدم وجود معوقات فى مجال عملهم تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة ، فهناك العديد من المواقف الضاغطة التى قد يتعرض لها العاملون فى مجال العمل .

وتكمن خطورة استمرار هذه الضغوط فى آثارها السلبية التى من أبرزها حالة الاحتراق الوظيفي "Job Burnout" ، والذي يمثل تغييراً فى اتجاهات وسلوكيات العاملين بطرق سلبية وذلك كنتيجة لضغوط العمل المتزايد .

ثانياً : مشكلة الدراسة :

تعتبر وظيفة التمريض من الوظائف التى تحتل المراكز الأولى من حيث المعاناة من الاحتراق الوظيفي ، وذلك نظراً للاحتكاك المباشر والمستمر بالمرضى ، وما ينشأ عن ذلك

من مشاكل وضغوط عمل مستمرة تساعد فى حدوث الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض ، والذي قد تصل آثاره السلبية فى وفاة المرضى كنتيجة لما يتعرضون له من إهمال ، وعدم الاعتناء بهم وانخفاض جودة الخدمات المقدمة لهم . الأمر الذى دفع الباحث لدراسة هذه الظاهرة ، والتعرف على مصادرها والعوامل المؤثرة فيها المتمثلة فى كل من العوامل التنظيمية والوظيفية والديموجرافية ، وذلك لإمكانية معالجة هذه العوامل ومنع حدوثها مستقبلاً .

### ثالثاً : أهداف الدراسة .

#### ١ - الهدف العام :

دراسة علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموجرافية بالاحتراق لدى الممرضات العاملات بالمستشفيات العامة والمركزية بالقاهرة الكبرى .

#### ٢ - الأهداف الفرعية .

أ - تحديد مستوى تواجد الاحتراق الوظيفي لدى الممرضات العاملات بالمستشفيات العامة والمركزية .

ب - دراسة العلاقة بين العوامل التنظيمية والاحتراق الوظيفي .

ج - دراسة العلاقة بين العوامل الوظيفية والاحتراق الوظيفي .

د - دراسة العلاقة بين العوامل الديموجرافية والاحتراق الوظيفي .

هـ - التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التي تقيد الباحثين في مجال

السلوك التنظيمي ، ومساعدة القيادات الإدارية في المستشفيات المصرية لعلاج الاحتراق الوظيفي والحد من آثاره السلبية .

#### رابعاً : فروض الدراسة :

#### الفرض الأول :-

توجد علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية ومستوى الاحتراق الوظيفي .

#### الفرض الفرعية :

١ - توجد علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى الاحتراق الوظيفي .

٢ - توجد علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاحتراق الوظيفي .

#### الفرض الثاني :

توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين

العوامل الوظيفية ومستوى الاحتراق الوظيفي .

#### الفروض الفرعية :

١ - توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور ومستوى الاحتراق الوظيفي .

٢ - توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور ومستوى الاحتراق الوظيفي .

٣ - توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور ومستوى الاحتراق الوظيفي .

#### الفرض الثالث :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموجرافية ومستوى الاحتراق الوظيفي .

#### الفروض الفرعية :

١ - توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين السن ومستوى الاحتراق الوظيفي .

٢ - توجد علاقة عكسية ذات

دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية ومستوى الاحتراق الوظيفي .

٣ - توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ومستوى الاحتراق الوظيفي .

خامساً : أسلوب الدراسة :  
١ - مجتمع الدراسة :-

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملات بالمستشفيات العامة والمركزية بالقاهرة الكبرى والتي تتمثل في محافظة القاهرة ، الجيزة ، القليوبية .

٢ - عينة الدراسة :-

تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وتمثل عينة الدراسة في الممرضات العاملات بإحدى عشر مستشفى من المستشفيات العامة والمركزية بالقاهرة الكبرى .

٣ - قياس متغيرات الدراسة :  
تم قياس متغيرات الدراسة عن طريق قائمة الاستقصاء التي صممت لهذا الغرض من خلال الاستعانة بالمقاييس المناسبة لكل متغير .  
٤ - جمع البيانات :-

قام الدارس بجمع البيانات من خلال الزيارات الميدانية لمستشفيات عينة الدراسة ، بإجراء المقابلة الشخصية مع عينة الدراسة .  
٥ - مراجعة البيانات :-

أسفرت عملية جمع البيانات عن استرداد (٣٨٥) قائمة استقصاء مع استبعاد (١٥) قائمة وبالتالي بلغ عدد القوائم المستوفزة (٣٧٠) قائمة .

٦ - تبويب البيانات وتحليلها :-  
بعد تجميع البيانات ومراجعتها تم تبويب نتائج الاستقصاء عن طريق تفريغ الإجابات الخاصة بكل سؤال

على أساس التكرارات في جداول صممت لهذا الغرض كأساس للتحليل .

٧ - أدوات التحليل الإحصائي :-  
خضعت بيانات الدراسة لخطة تحليل إحصائي متعدد المستويات ، ترمى في مجموعها إلى تحقيق أهداف الدراسة ، والتحقق من صدق فرضيتها ، باستخدام برنامج SPSS ، وذلك بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

١ - المتوسطات والانحراف المعياري .  
٢ - معامل الارتباط بيرسون .  
٣ - معامل التحديد .  
٤ - الانحدار والارتباط المتعدد .  
٥ - تحليل التباين ، اختبار T .

سادساً : نتائج الدراسة :  
١ - وجود مستوى مرتفع للاحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة .

٢ - وجود علاقة عكسية قوية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في كل من العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار وبين الاحتراق الوظيفي .

٣ - وجود علاقة طردية قوية بين العوامل الوظيفية المتمثلة في عبء الدور ، وصراع الدور ، وغموض الدور وبين الاحتراق الوظيفي .

٤ - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموجرافية والاحتراق الوظيفي وذلك كما يلي :-

أ - وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير السن والاحتراق الوظيفي .

ب - وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير

الحالة الاجتماعية والاحتراق الوظيفي .

ج - وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي والاحتراق الوظيفي .

سابعاً : توصيات الدراسة :

١ - إيجاد نظام عادل للحوافز والأجور بما يتلاءم مع الجهد المبذول .

٢ - إيجاد نظام عادل لتوزيع الممرضات حسب الورديات المختلفة .

٣ - بث الثقة لدى الممرضات عن طريق منحهم المشاركة في اتخاذ القرارات .

٤ - منح الممرضات المسؤولية الكاملة لعدد أقل من المرضى مما يساعد في تخفيض

عبء العمل .

٥ - اختيار الممرضات اللاتي يتمتعن بالقدرة اللازمة لتحمل الأعباء الوظيفية الناتجة من طبيعة عملهن .

٦ - إيجاد المسؤولية المشتركة بجانب المسؤولية الفردية لتقليل من صراع الدور .

٧ - التوصيف الدقيق لطبيعة وظيفة التمريض وذلك كمحاولة للقضاء على غموض الدور .

٨ - ضرورة رفع المستوى التعليمي لدى الممرضات عن طريق عقد دورات تدريبية للممرضات لشرح متطلبات الوظيفة وظروف وظيفة التمريض .



# الإبداع (٣)

ثقافة الإبداع • خطوات عملية الإبداع • الإبداع وروح المرح • منهج البحث وعملية الإبداع • التعلم والإبداع • التواصل مع الناس والمعلومات ومتطلبات الإبداع • بيئة الإبداع ومصنع المستقبل • أساسيات الإبداع • كيف تكون مديراً مبدعاً ؟ • القيادة والإبداع • التنمية والحرية في المجتمع المبدع • الإبداع المجتمعي وتوزيع الأدوار • الممارسات في المجتمع المبدع • المسؤولية الاجتماعية والمجتمع المبدع • المساءلة في المجتمع المبدع • المجتمع والطاقة الإبداعية • المؤسسات وأدوات الإبداع • الإبداع والدروس المستفادة .

دكتور/ محمد الباز

استكمالا لما سبق نشره في العدد السابق نستكمل شرح العناصر السابقة .

الممارسات في المجتمع المبدع : يقول المثل الإنجليزي « لا تحدثني ولكن دعني أرى » ويقول المثل الشعبي عندنا « اسمع كلامك يعجبني أشوف أحوالك أستعجب » .

ويحمل الحس الشعبي هنا وخبرات التاريخ المختزنة لدى الشعوب قضية مهمة تتعلق بالمسافة بين القول والعمل ... ويطلق عليها العلماء في زماننا هذا « فجوة التطبيق » والقضية هنا لا تتعلق بالصدق والكذب فقط ولكنها تتعلق بخصائص الفرد والمجتمع والقدرة على الإنجاز ومواجهة التحديات ... إنها قضية الإرادة وقضية

الممارسة وفي إطار العنصر الخامس في متطلبات المجتمع المبدع تناولنا متطلبات «مهارات الإبداع» ممثلة في منظومة القيم والسلوكيات ونتوقف هنا عند الضلع الثالث في مثلث تلك المهارات وهو الممارسات ... فماذا تعني بالممارسات في إطار المجتمع المبدع ؟ .

إنها ببساطة الأعمال والأفعال أو « مهارات التطبيق والإنجاز » وإذا كانت منظومة القيم من إتقان وعمل جماعي ومساندة ودعم تحدد لنا «مهارات تحديد المسار أو الرؤية» وكانت منظومة السلوكيات من انضباط وتنظيم ورشد تحدد لنا «مهارات التفوق» فإن منظومة الممارسات تحدد لنا

«مهارات الأداء والتطبيق» .

وعملية الإبداع في جوهرها تستمد أهميتها وتبلغ غايتها من خلال «الأداء المبدع» فلا يكفى لتحقيق الإبداع أن تكون الرؤية صائبة والتفوق ممكناً ولكن يأتي الأداء والممارسات على أرض الواقع كعنصر حاسم في القضية برمتها .

خذ مثلاً فريقاً لكرة القدم وضع رؤيته للمنافسة على بطولة معينة «محلية أو عالمية» بشكل سليم ونجد في أفراده أصحاب مهارات عالية وخطماً للتدريب جيدة وأصبح يمتلك رؤية سليمة وإمكانية للتفوق ولكن جاء أداء: للمباريات مخالفاً لذلك كله إنه سوف يخسر وسوف يعجز عن توظيف الرؤية السليمة

والقدرات المتوافرة لديه فى تحقيق أهدافه .

إنه نقص الأمر هنا قضية الأداء هى العنصر الحاسم ومشكلة المشاكل عندنا هى تلك الفجوة فى التطبيق التى تمنى من اتساعها وتمانى من عدم القدرة على علاجها ... فنحن نقول مالا نفعل ... نضع الخطط ونعد البرامج ونصدر التشريعات ونضع النظم والآليات المساندة لبناء النهضة ولكن ذلك كله قد يتكسر عند صخرة التنفيذ ... عند موظف صغير أو كبير مسئول عن التنفيذ والتطبيق يطيح بذلك كله فيهرب المستثمر الجاد ويفشل الناجح ويتعثر المجد إن ممارسات المجتمع المبدع فى القضية الأهم فى متطلبات الإبداع والتى تستلزم ثلاثة عناصر جوهرية هى :-

**أولاً : مهارات الإدراك للتعامل مع الآخرين .**

**ثانياً : أن عدم الإدراك السليم لكيف تتعامل جهة حكومية أو غير حكومية مع المستثمر وكيف يتعامل حتى سائق تاكسى مع السائح وكيف يتعامل مستشفى حكومى مع**

مريض وكيف يتعامل بائع مع الزبون ... إن عدم إدراك مثل هذه الأشياء يؤدى إلى إهدار الجهد العام والقدرات العامة والخاصة ومن ثم عدم الانتفاع بها على نحو سليم ... فإذا لم يكن الموظف العام مدركاً لكيف يتعامل مع قضية التنمية فى بلدة من خلال أدائه لعمله ومن خلال تعامله فى ذلك مع الآخرين فإن غياب مهارات الإدراك لذلك هنا تؤدى إلى نتائج وخيمة .

**ثانياً : مهارات القدرة على الأداء المبدع :**

لا يكفى أن تدرك أهمية التعامل الجيد مع الآخرين ولكن يلزم كذلك أن يتوافر بالإضافة لذلك القدرة على الأداء المبدع فالمدرس مثلاً قد يدرك أهمية رسالته وأهمية علاقته بتلميذه وطلبته ولكن قد لا تتوافر لديه مهارات التدريس ومهارات التعليم وغيرها من المهارات اللازمة للأداء المبدع وهنا فإن الرغبة بدون قدرة عنصر غير فعال .

**ثالثاً : مهارات التوازن بين الحق والواجب :**

لا تستقيم الممارسات ولا ينصلح الأداء ولا يتحقق المراد فى مجتمع - أى مجتمع - إذا انفصل الحق عن الواجب أو اختل التوازن بينهما فليس هناك حق لا يقابله واجب وأن نخلط فقط فى حق الحكومة مثلاً تجاه أفراد المجتمع أو مؤسساته دون أن نلاحظ واجبها تجاههم فهذا يؤدى إلى خلل فى الأداء وأن يلحظ الفرد حرিতে كحق دون أن يلحظ حق الآخرين وحريتهم فهذا يؤدى إلى خلل فى الممارسة ... إن من واجب الممول أن يسدد الضرائب كفريضة مجتمعية ولكن أيضاً من حقه أن تكون الضريبة عادلة ومن حقه أن يرى أن الحكومة تحسن إنفاق تلك الحصيلة وفق أولويات سليمة ... وهكذا .

تلك ممارسات المجتمع المبدع التى تبنى النهضة وتحقق التقدم .

### **المسئولية الاجتماعية والمجتمع المبدع :**

عملية التنمية فى أى مجتمع لها جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى

تؤثر في التنمية سلباً أو إيجاباً .

فخيارات المجتمع وتوجيهاته في عمليات التنمية تحكمها اختياراته السياسية ، تلك الاختيارات التي تؤثر على مختلف جوانب وأبعاد عملية التنمية ... فتشجيع القطاع الخاص مثلاً وإعطاؤه الدور الأكبر في عملية التنمية هو خيار سياسي ... والنظم المالية والضريبية والنقدية في فلسفتها ومضمونها وتوجيهاتها في النهاية ترجمة لخيار سياسي .

ومن الوهم تصور أن البعد الاقتصادي في عملية التنمية هو بعد مستقل يشكل كل الأبعاد الأخرى .

إن خيارات المجتمع الاقتصادية هي في المقام الأول خيارات سياسية ومن هنا ارتبط الإصلاح السياسي بعملية التنمية ارتباطاً الجزئياً بالكل .

ولا تستطيع عملية التنمية أن تمضي في طريقها المبدع ما لم تحظ بالمسؤولية

الاجتماعية في إطار هذه العملية بالأهمية التي تستحقها .

ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية أن مؤسسات الأعمال عامة أو خاصة أو تعاونية تدرك أن مردود أي عمل اقتصادي إنما يتحقق بفعل عوامل ثلاثة هي :-

● الإنتاج الذي تتضافر في تحقيقه عوامل الإنتاج المختلفة .

● الاستهلاك لهذا الإنتاج داخلياً وخارجياً .

● منظومة القيم التي تساند عملية التنمية .

ويأتي البعد الاجتماعي في هذا المردود من أمرين : استهلاك أفراد المجتمع لما يتم من إنتاج ثم منظومة القيم الاجتماعية المساندة لعملية التنمية .

ومن هنا فإن مؤسسات الأعمال تدرك أهمية أن يمتد للبعد الاجتماعي نصيب من مردود عملية التنمية وليس هذه نظرية أيديولوجية أو

توجه يصاحب فلسفة معينة في إطار عملية التنمية .

ولنلق نظرة على المجتمعات الرأسمالية لنرى كيف يتم تمويل التعليم والصحة وغيرها من الخدمات العامة وكيف تسهم مؤسسات الأعمال في تطوير وتنمية مجتمعاتها من منظور الاجتماعي ... ولنأخذ على سبيل المثال رجلاً مثل بيل جيتس صاحب مايكروسوفت وأمثلة عديدة أخرى على نفس المنوال .

ماذا نعني بذلك ؟ نعني هنا أن إبداع أي مجتمع في بناء النهضة لا بد أن يأتي مردوداً لأبعاد ثلاثة تحكم عملية التنمية : البعد السياسي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي وبدون اكتمال وتكامل هذه الأبعاد يأتي بناء النهضة منقوصاً وتأتي عملية التنمية ضعيفة .

ومن الجدير بالذكر هنا أن ندرك أن الصورة الذهنية لمؤسسات الأعمال في مصر سواء عامة أو خاصة إنما



تشكل في إطار استشعارها  
لمسئوليتها الاجتماعية  
ونهبها بتلك المسئولية .

ومن الخطأ أن يتصور  
البعض أن القيام بالمسئولية  
الاجتماعية هو نوع من البر  
والإحسان ... إذ الحقيقة أن  
هذا الأمر هو إحدى حلقات  
عملية التنمية وأحد متطلباتها  
من منظور مسئوليات التنمية .

إن المسئولية الاجتماعية  
هي ترجمة للمسئولية  
المجتمعية عن عملية التنمية  
... غير أن القيام بتلك  
المسئولية يحتاج إلى تنظيم  
حتى تأتي النتائج فعالة  
 وإيجابية ويحتاج إلى تفعيل  
المجتمع المدني بكل تنظيماته  
ووحداته .

أيها السادة لا إبداع ولا  
تنمية ولا نهضة بدون اكتمال  
عناصر تلك العملية في جانبها  
السياسي وجانبها الاقتصادي  
وجانبها الاجتماعي .

ومرة أخرى ليس هذا  
ترجمة لأيدولوجية معينة أو  
توجه معين إنما هو البنية

الأساسية ومفرداتها في أي  
مجتمع وفي ظل أية توجهات .  
ويوم نهض لدينا عملية  
القيام بالمسئولية الاجتماعية  
ستتغير أشياء كثيرة للأجود  
والأفضل .

**المساءلة في المجتمع المبدع**  
لم يعد خافياً أن « المتابعة »  
لأي عمل في أي مجتمع هي  
العنصر الحاسم في عملية  
الإنجاز والتصحيح .

علماً بأن المتابعة بدون  
« مساءلة » تصبح عديمة  
الجدوى والفعالية .

ومن هنا فإن المساءلة  
المجتمعية وفعاليتها ركن  
أساسي في عملية الإبداع في  
أي مجتمع وتطلب المساءلة  
المجتمعية وتفعيلها ست  
مطالبات أساسية نعرضها  
على النحو التالي :-

**أولاً : شيوخ ثقافة الإبداع ،**  
المجتمعات كالأفراد قد لا  
تتجه لبنى ثقافة الإبداع بفعل  
عوامل عديدة وإذا غابت  
الرغبة في تحقيق ثقافة  
الإبداع فإن آليات المساءلة

تضعف وتسود ثقافات مهبطة  
مثل « الباب إلى يجيلك منه  
الريح سده واستريح » أو «  
تعمل كثيراً تغطى كثيراً  
تعاقب ... لا تعمل لا تخطئ  
« تكافأ » وهكذا .

**ثانياً : فاعلية الرقابة الشعبية .**  
تمارس الرقابة الشعبية من  
خلال منظمات وتنظيمات  
المجتمع المدني مثل جمعيات  
حماية المستهلك ومنظمات  
حقوق الإنسان وغيرها ...  
وكما زادت فاعلية تلك  
المنظمات زادت فاعلية الرقابة  
والمساءلة الشعبية على أن  
الأمر هنا يحتاج إلى تنظيم  
تلك الممارسات من خلال  
تشريعات ملائمة وعصرية  
حتى يتجنب المجتمع أية  
سلبات في هذا المجال .

كما أن الرقابة الدستورية  
من خلال المجالس النيابية تمد  
عنصراً حاسماً في تفعيل  
عملية المساءلة في أي مجتمع  
... وهذا الأمر له متطلبات  
عديدة تتعلق بطبيعة النظام  
السياسي وأساليب الممارسة

السياسية .

### ثالثاً : أهمية الرأى العام :

ما لم يكن للرأى العام أهميته وتأثيره فى المجتمع - أى مجتمع - فإن المسألة والرقابة الشعبية تصبح عديمة الجدوى على أننا نقصد هنا بالرأى العام الرأى العام المستتير ... ذلك أن هناك أدوات وآليات عديدة لصناعة الرأى العام وقد تحركه فى اتجاهات غير سليمة بل قد تتافقه أحياناً وتببع له الأوهام ، إن أهمية صناعة الرأى العام أن نفرق بين ما هو ممكن وما هو غير ممكن وبين ما هو مطلوب الآن وما هو مطلوب غداً وبعد غد .

وصناعة الرأى العام فى المجتمع المبدع من أهم وأخطر القضايا التى تؤثر فى عملية النهضة والتنمية .

رابعاً : سلوكيات المجتمع المبدع :  
« العمل الجماعى » ، والتكامل بين جهد الأفراد والمؤسسات ، وليس التعارض أو التضارب .  
هى السمة الرئيسية التى تميز

سلوكيات المجتمع المبدع ، تضافر وتكامل الجهد العام للمجتمع وليس تنافر وتعارض هذا الجهد وتلك قضية بالغة الأهمية تحتاج إلى إدارة سليمة وكفاء لشئون أى مجتمع تقرر هذا التضافر والتكامل وتتصدى بحزم وقوة لأى تنافر أو تعارض .

ولو ضررنا أمثلة من عندنا على هذا الأمر لطلال بنا الحديث ولكن الأمر أوضح من أن يغيب عنا .

### خامساً : أهمية الإعلام المستتير .

باتت أجهزة الإعلام فى عالم اليوم بالغة الأثر والتأثير فى صياغة وتشكيل الرأى العام ليس على المستوى المحلى فقط ولكن على المستوى الدولى كذلك .

وما لم تكن تلك الأجهزة يتوافر لديها الاستتارة الكافية لمعرفة صالح مجتمعاتنا وكيف يثق فيها الرأى العام ويصدقها فإن الجماهير سوف تنصرف إلى أجهزة أخرى ليست بالضرورة فوق مستوى

الشبهات ... الإعلام المستتير أياً السادة أمر بالغ الأهمية فى قضية النهضة والتنمية ومن ثم فى عملية الإبداع .

### سادساً : لغة الخطاب فى المجتمع فى نطاق المسألة .

لا شك أن نضوج عملية المسألة فى أى مجتمع تؤثر على لغة الخطاب فلا يعتبر النقد تجريباً ولا تعتبر العبارات غير السوية عبقرية ولا يعتبر تجاوز الحقائق بطولية ... إنها لغة الخطاب المتحضرة .

### المجتمع والطاقة الإبداعية :

لكل مجتمع - كما لكل فرد - مجموعة من الطاقات التى تمثل حدود ما يمكن أن يقدمه أو ينجزه أو يتحملة ... فهناك ما يعرف « بالطاقة الإنتاجية » وكذلك الطاقة التصديرية كما أن هناك ما يعرف بالطاقة الضريبية للمجتمع وهى تشير إلى القدر الذى يمكن أن يتحملة من « أعباء ضريبية » .  
ولكل مجتمع كما لكل فرد طاقاته فى كل مجال مثله

تماماً في ذلك مثل لاعب رفع الأثقال فلكل وزن طاقته ولكل فرد في كل وزن حده الأقصى الذي يقوى على رفعه أو حمله.

فهل هناك ما يمكن أن يعرف بالطاقة الإبداعية للمجتمع ؟ وهل يمكن تنمية تلك الطاقة أم إنها ثابتة عند حدود معينة لا يمكن زيادتها ؟ وهل يمكن أن تكون الطاقة الإبداعية لمجتمع ما التي يمتلكها أكبر من الطاقة الإبداعية التي يستغلها ويستخدمها ؟

أسئلة عديدة تشير في النهاية إلى السؤال الأهم . ما هي العوامل التي تحكم الطاقة الإبداعية لأى مجتمع ؟

وتشير الدراسات في هذا الصدد إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي :

١ - الطاقة الإبداعية لأى مجتمع ليست ثابتة ولكنها قابلة للزيادة والنقصان بحسب العوامل التي تحكمها وتحركها .

٢ - الطاقة الإبداعية الكامنة في المجتمع يمكن أن تصوق - وأحياناً بمراحل بعيدة - الطاقة الإبداعية المستخدمة أو المستغلة ويتوقف الفارق بين ما هو متاح وممكن وبين ما هو مستغل بالفعل على العوامل التي تحكم وتحرك الطاقة الإبداعية للمجتمع .

٣ - الطاقة الإبداعية لأى مجتمع هي محصلة لعناصر ثلاثة رئيسية هي القدرة على الرؤية وإنتاج الأفكار المبدعة وتنفيذها واستغلالها بكفاءة .

٤ - الطاقة الإبداعية لأى مجتمع تحتاج إلى «صيانة وتنمية» في إطار ما يعرف بـ «إدارة» القدرات الإبداعية للمجتمع والإدارة هنا مسئولة عن إطلاق القدرات الإبداعية والتمكين لها ورعايتها وتميئتها .

أما «العوامل الحاكمة» في صيانة وتنمية الطاقة الإبداعية لأى مجتمع فإنها تتمركز حول المحاور الأساسية التالية :-

أولاً ، الانتماء والولاء ... فلا يمكن لمجتمع أن تتطلق قدراته الإبداعية دون أن يكون هناك انتماء ولاء من أفراد ومؤسسات هذا المجتمع لوطنهم .

والانتماء والولاء لا يتحقق دون مقومات خمسة هي :-

■ **صيانة الحقوق** : فلا ولاء لوطن يفقد فيه الفرد أو المؤسسة حقوقه وكرامته ... ولا ولاء أو انتماء لوطن لا يرضى أبناؤه ويحقق لهم فرصاً متكافئة وعادلة في التقدم والرعاية .

■ **حرية الإبداع** : ذلك أن نقص الحريات أو عدم توافرها بالقدر الكافى يقتل الإبداع ويقتاله .

■ **الاستقرار والأمان** : لا ينمو الإبداع ويتحقق في مجتمع يعانى من عدم الاستقرار

وفقدان الأمان .

■ **قوة المؤسسات** : يقوى

ويضعف المجتمع بقوة  
وضعف مؤسساته والإبداع  
يحتاج إلى مؤسسات قوية .

■ **مستوى التعليم والتدريب**

المتاح جودة التعليم  
والتدريب هي الأمان لأى  
أمة أو مجتمع وهو شرط  
لازم للإبداع .

**ثانياً : المناخ الحاضن**

والحافز للإبداع ... ذلك أنه  
يمكن تصنيف المجتمعات من  
حيث نوعية المناخ اللازم  
للإبداع إلى ثلاثة أنواع هي :

- مناخ طارد للإبداع ..  
تهجره العقول النابهاة أو يتعطل  
عملها فيه .

- مناخ حاضن للإبداع -  
يوفر للمبدع فرداً كان أو  
مؤسسة متطلبات الإبداع  
ويعمل على صيانتها .

- حافز للإبداع .. لا يكتفى  
فقط بتوفير متطلبات الإبداع  
وصيانتها ولكنه يحرض عليه  
ويحفزه بوسائل وأساليب  
عديدة .

**ثالثاً : الإدارة الفعالة لطاقة**

**الإبداع** - يحتاج النابهيون  
والمتميزون في أى مجتمع إلى  
رعاية وعناية كما تحتاج عملية  
الإبداع في أى موقع إلى  
«إدارة» توفر متطلباتها  
وتحرص على الإبداع وتعطى  
للمبدعين الفرص والإمكانات  
وتضعهم في المكان والمكانة  
التي تليق بهم ... ونكاد نعانى  
في مجتمعاتنا من أن تلك  
الرعاية تكاد تقف عند  
الفنانين وبعض الكتاب وبعض  
لاعبى كرة القدم ... نجدهم  
على أجهزة الإعلام وصفحات  
الجرائد وهذا لا بأس به أما  
الذى فيه بأس فهو أن يقتصر  
الأمر على هؤلاء .

**المؤسسات وأدوات الإبداع**

نسمع كثيراً عن دولة  
المؤسسات ... وكثيراً ما  
ينصرف المعنى هنا إلى  
سلطات المجتمع الثلاث :  
السلطة التنفيذية ويمثلها  
الحكومة كمؤسسة والسلطة  
التشريعية والرقابية وتمثلها  
المجالس النيابية كمؤسسة

والسلطة القضائية ويمثلها  
القضاء كمؤسسة ... وقد  
أضفنا إلى ذلك فى بعض  
الأوقات الإعلام أو السلطة  
الرابعة التى أطلقناها على  
الصحافة بالذات .

ويقصد هنا استقلال تلك  
المؤسسات وتكامل أدوارها فى  
النهوض بأمور المجتمع .

غير أنه فى مجال الإبداع  
فإن مجتمع المؤسسات يعنى ما  
هو أبعد من ذلك حيث ينظر  
إلى أداء جميع المؤسسات فى  
المجتمع ... بالإضافة إلى  
مؤسسات السلطات الثلاث ...  
ينظر إلى أداء مؤسسات  
التعليم ومؤسسات الصحة  
ومؤسسات المجتمع المدنى  
سواء كانت عامة أو خاصة ما  
هى أدوارها وكيف تؤديها ...  
وتعدد المؤسسات هنا أهم  
أدوات الإبداع فى أى مجتمع  
... فمؤسسات البحث العلمى  
والجامعات ومؤسسات وقواعد  
الإنتاج وغيرها من المؤسسات  
ينظر إليها هنا من حيث  
وظائفها وأدوارها وكيف تؤدي

تلك الوظائف والأدوار وما هي معايير الجدارة التي تحكمها في ذلك .

وفي المجتمعات المبدعة تعمل جميع مؤسسات المجتمع بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه وبغض النظر عن كونها أهلية أو حكومية خاصة أو عامة ... تعمل جميع تلك المؤسسات في إطار من المنافسة الصحية والمعايير الموضوعية للجدارة والجودة .

فالتعليم مثلاً أياً كانت المؤسسة التي تقوم به ... حكومية أو غير حكومية - إنما تحكمه مجموعة من القواعد والمعايير يتم تصنيف تلك المؤسسات وفقاً لها بحسب الجدارة والكفاءة .

وينيب عن مجتمعنا في كثير من الأحيان وفي كثير من المجالات غياب أو قصور المعايير التي تعمل وفقاً لها ... وتصبح القضية غالباً قضية كم وليست قضية كيف ... فإلهم عدد المدارس التي لدينا وعدد المستشفيات وعدد

المصانع وعدد ساعات الإرسال الإذاعي والتليفزيوني وعدد القنوات الفضائية والأرضية وعدد الصحف ... وهكذا تنيب قضية الجودة فلا معايير سليمة لمخرجات التعليم أو لنوعية الخدمة الصحية أو لمواصفات المنتجات أو لنوعية الرسالة الإعلامية وهكذا .

آية مؤسسات للمجتمع - أي مجتمع - في كل المجالات هي في النهاية أدوات هذا المجتمع في تحقيق النهوض والتنمية ومن ثم فهي إما أن تصبح أدوات في عملية الإبداع أو تصبح مشكلته في تحقيق الإبداع .

ومن هنا نفهم دولة المؤسسات بشكل عام أو مجتمع المؤسسات باعتبارها أدوات إبداع سواء على الجانب السياسي أو الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي والمؤسسات القوية والمبدعة يلزم أن تتمتع بالقدر الكافي من الحرية وأن تتعرض للقدر الكافي من المنافسة

العادلة وأن تخضع في أداؤها لمقاييس للجدارة موضوعية وعصرية ومن ثم يتم تقييم مخرجاتها ويتعد وفقاً لذلك ترتيبها وتصنيفها .

ويأتى دور الدولة هنا في وضع معايير الجدارة وإيجاد الآليات التي تكفل تطبيقها بنزاهة وموضوعية ونحن نسعى الآن في مجال التعليم وهو أحد أهم المجالات الحيوية إن لم يكن أهمها على الإطلاق لوضع معايير الجدارة وإسناد تطبيقها إلى هيئة مستقلة يتوافر لها حرية ونزاهة التطبيق وموضوعية ... ونحن نأمل أن نجح في ذلك لأنه يعنى الكثير في جودة التعليم الذي هو سبيل أية أمة للنهوض بل للبقاء .

ولا يمكن أن يتحقق مجتمع الإبداع بدون وجود تلك المؤسسات وهذا المنهج في العمل والأداء ... وتلك أهم متطلبات عملية الإبداع فهل نسرع الخطى في هذا السبيل قبل فوات

الأوان ؟ هذا ما نرجو ونأمل .

**أخيراً**  
**الإبداع والدروس المستفادة**

على مدى عدة حلقات ليست بالقليلة تناولنا موضوع الإبداع أو على الأصح «عملية الإبداع» .

ذلك أن الإبداع عملية قابلة للتعلم كما أنها قابلة للقياس وقابلة أيضاً للتنمية والاتساع رأسياً وأفقياً ...

ونعني هنا بـ «التنمية الأفقية» للإبداع هو امتدادا عملية الإبداع إلى مجالات متعددة ومبدعين متعددين .

وكلما تعددت مجالات الإبداع وتزايد المبدعون في مجتمع معين ارتقى هذا المجتمع وارتفع شأنه مكاناً ومكانة .

أما «التنمية الرأسية» للإبداع فنعني بها تجذر وتعميق عملية الإبداع وتراكمها محدثة سلسلة من التجليات في نفس المجال أو لدى ذات المبدع .

فالتنمية الأفقية تعنى زيادة مساحة الإبداع على مستوى المجتمع والتنمية الرأسية تعنى زيادة إنتاجية عملية الإبداع في كل مجال ولدى كل مبدع .

ومن هذا المنطق فقد تضمنت تلك السلسلة المتصلة التي تناولناها في إطار عملية الإبداع ثلاث حلقات متصلة ومترابطة هي :

الإبداع على المستوى الفردي - مستوى الفرد المبدع

الإبداع على المستوى الحكومي - مستوى الحكومة المبدعة .

الإبداع على المستوى المجتمعي - مستوى المجتمع المبدع .

وعلى مختلف تلك المستويات عرضنا لمفهوم عملية الإبداع ومتطلباتها وأدواتها وكيفية إدارتها وتميمتها .

ووجدنا أن الإبداع سواء

على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الحكومة أو المجتمع ككل هو في النهاية قدرة على إنتاج الأفكار المبتكرة في إطار عملية التفكير الإبداعي وقدرة على تطبيق تلك الأفكار لأحداث نقلة نوعية في مجالات النشاط الإنساني المختلفة اقتصادية كانت أو سياسية أو اجتماعية .

ووجدنا كذلك أن الإبداع في عصر المعرفة أصبح هو لغة هذا العصر الذي لم تعد فيه المخترعات والمبتكرات تستغرق نفس الحيز الزمني الذي كان سائداً في عصور سبقت فالتقدم العلمي المذهل وتنامي التطور المتسارع في تطبيق هذا التقدم من خلال التكنولوجيا وأدواتها جعل ما كان يتطلب عاماً لا يستغرق سوى أيام وليست شهوراً .

ومن هنا تقامت أهمية «الثروة البشرية» وأهمية تنمية هذه الثروة وأصبح

التنافس بين الأمم والشعوب والدول والمجتمعات على تهيئة المناخ اللازم للاستحواز على تلك الثروة وتتميتها .

ومن هنا قد يكون الحصول على تاشيرة لدخول إحدى الدول أمراً شاقاً ولكن منح جنسية هذه الدولة لللاعب موهوب أو عالم مرموق أو فنان مبدع أو منظم ورجل أعمال عبقري أمراً سهلاً وميسوراً .

ومن هنا أيضاً وفي ظل «عالم المعرفة» فقد تلاشت حدود الزمان والمكان بفضل ثورة الاتصالات والدرس المستفاد من كل ما قدمناه في إطار موضوع الإبداع يمكن تلخيصه في جملة واحدة « البحث عن العقول » فتلك هي الثروة والقوة في وقت واحد وتخطئ أية أمة وأى دولة إذا لم تكن أولوياتها الأولى هي تهيئة المناخ اللازم لتنمية الثروة البشرية لكي تفوز في سباق الإبداع الذي أصبح

يحدد ليس مكانة أية أمة أو أية دولة فقط ولكنه أصبح صمام الأمان والأمن لها ومن هنا أيضاً تكتسب عملية الإدارة أو حرفة الإدارة أهميتها البالغة في هذا العصر .

ومن هنا يأتي الدرس الثاني المستفاد من كل ما قدمناه في إطار عملية الإبداع أو صناعة الإبداع وهو أيضاً في جملة واحدة « ابحث عن الإدارة المحترفة » .

فكم من مؤسسة وكم من مجتمع توافر فيه قدرات وإمكانيات هائلة تأتي في مقدمتها الثروة البشرية ولكن غياب الإدارة المحترفة يبدد تلك الثروة ولم ينجح في تحويلها إلى «قوة» تحقق السيادة والريادة لهذا المجتمع .

وكل ذلك يمكن في النهاية ما يعرف بـ « ثقافة الإبداع » سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الحكومة أو

المجتمع ككل ، وتعنى ثقافة الإبداع أموراً خمسة أساسية هي : الأمر الأول : إدراك حقيقى لأهمية تحقيق الإبداع على مختلف تلك المستويات على اعتبار أنه يحقق الثروة والقوة كما أنه يوفر الأمن والأمان الحقيقى ... والأمر الثاني هو التمكين لتلك الثقافة بنشرها وتوفير متطلباتها ... والأمر الثالث الانشغال بها على مختلف المستويات وفي كل المنابع والمصبات في مؤسسات التعليم ومؤسسات الإعلام ومؤسسات الإنتاج وتنظيمات المجتمع المدني ... والأمر الرابع أن توجد حكومة مبدعة تحرك المجتمع في هذا الاتجاه وتضرب المثل في الأخذ بأساليب وأدوات الإبداع ... والأمر الخامس وجود الإدارة والإدارة المجتمعية التي ترى الأولويات في هذا الشأن ولا تقبل بديلاً عنها .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رأس المال  
المسند والمندفوع  
١٩٨ مليون دولار أمريكي



رأس المال  
المرخص به  
٥٠٠ مليون دولار أمريكي

## بنك فيصل الإسلامي المصري

شركة مساهمة مصرية

### نتائج البنك عن النصف الأول من العام المالي ٢٠٠٥ م

معدل النمو	٢٠٠٤/٦/٢٠ م	٢٠٠٥/٦/٢٠ م	بيان بالنتائج المحققة
%	مليون جم	مليون جم	
٨,٧٠	١٤٩٨٠	١٦٢٨٣	• إجمالي حجم الأعمال
٨,٨٢	١٤٧٤١	١٦٠٤١	• إجمالي الأصول
١٢,١٥	١٢٩٦٠	١٤٥٣٤	• ودائع العملاء
			• صافي أرمدة التوظيف والاستثمار
٥,١٨	١٣١٩٣	١٣٨٧٧	( بعد استبعاد الخصصات )
٨,٩٤	٥٤٨	٥٩٧	• حقوق الملكية
٢٨,٢٢	٢١٤	٤٣٤	• إيرادات النشاط عن الفترة ( يناير / يونيو )
٢٣,٩٨	٢٤٦	٣٠٥	• عائد الأوعية الادخارية للفترة ( يناير/يونيو )
			• المصروفات الادارية والصومية والزكاة
٢٦,٠٩	٤٦	٥٨	• المستحقة شرها للفترة ( يناير / يونيو )
٢٨٨,٨٩	٩	٢٥	• مخصصات الفترة ( يناير / يونيو )
١٧٦,٩٢	١٣	٣٦	• صافي أرباح الفترة ( يناير / يونيو )

### فروع البنك

- فرع الجيزة : (١٤٩) شارع التحرير - ميدان الجلاء - الدقى .
- فرع القاهرة : ( ٣ ) شارع ٢٦ يوليو - القاهرة .
- الفروع الأخرى : الأزهر - غمرة - مصر الجديدة - الدقى - أسسوط
- سوهاج - الإسكندرية - دمنهور - طنطا - بنها - المنصورة
- المحلة الكبرى - السويس - الزقازيق .
- الإدارة العامة لأمناء الاستثمار :

لخدمتكم فى المجالات العقارية والاستثمارية

ومقرها ١٧ شارع الفالوجا - المعجزة - ت : ٣٠٣٦٤٠٨

www.faisalbank.com.eg



# أهمية التناسق الزمني لتفصيل أنواع الموازنات والمحاسبة الدولية

تناولت محاور المؤتمر الذي عقد في فندق شيراتون القاهرة - قاعة صلاح الدين ... تحت رعاية ورئاسة الأستاذ الدكتور / على لطفي رئيس الوزراء الأسبق وعلى مدار يومين الثالث عشر والرابع عشر من شهر سبتمبر ٢٠٠٥ م والذي يدور حول عنوان المؤتمر أعلاه الآتي :

أولاً : تفعيل دور الاستثمار في الاقتصاد القومي .

ثانياً : التناسق الزمني للسياسة الاقتصادية والمالية والإدارية .

ثالثاً : الإدارة الإلكترونية في هيكل المنظمات وتصميمها .

رابعاً : الأجندة الإلكترونية لرئيس المنظمة والمدرء التابعين .

خامساً : المحاسبة الدولية في القياس والإفصاح والمراجعة .

سادساً : تفعيل دور الموازنات وتطوير أساليبها للوصول إلى نتائج الأعمال بدون حسابات ختامية .

سابعاً : بدائل الانحسار في الموارد البشرية وتجاوز وهم إعادة التدريب لوظائف لم يعد

لها وجود مستقبلي .

ثامناً : دور المراجع بالمؤسسات المصرفية والمالية في الالتزام بمكافحة تهريب وغسل الأموال .

تاسعاً : القوى الدافعة خلف دوائر العمل .

عاشرأ : الإدارة الإلكترونية لتحقيق التوازن بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية .

حادي عشر : سياسات تكوين وإحلال المستويات الإدارية المؤتمنة من قيادات الجيل الثاني بالمنظمة .

ثاني عشر : معالجة ظاهرة التضخم الانكماشى بالمنظمات والدول .

ثالث عشر : دور خصخصة القطاع العام في تحسين موازنة الدولة .

رابع عشر : معايير المحاسبة الدولية وحدود الإفصاح .

هذا وبعد عرض المحاور السابقة وبعد المزيد من المناقشات التي تمت من جانب السادة المشاركين وأصحاب القرار فقد اجتمعت اللجنة العلمية للمؤتمر وتوصلت إلى العديد من التوصيات ...

وكان أهم هذه التوصيات ما يلي:

أولاً : التأكيد على ضرورة ثبات القرارات والقوانين الاقتصادية لفترات زمنية طويلة نسبياً وتوفير البيانات الإحصائية والاقتصادية والمعلومات الدقيقة التي تتطلبها دراسة الجدوى للمشروعات .

ثانياً : ضرورة وجود قاعدة تكنولوجية محلية ذاتية لاستيعاب العاملين وسير المشروعات الأجنبية مدعمة بالبحوث والدراسات ومؤسسة مستقلة تقوم بعملية الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر داخل القطر وخارجه وخريطة استثمارية للمناطق الجغرافية الواعدة والجاذبة للاستثمار .

ثالثاً : ضرورة اتباع استراتيجية التوازن في توافق السياسة النقدية مع تجمعات القطاع الخاص واتخاذ القرارات في الوقت الصحيح دون حدوث تضخم مالى أو بطالة أو تضخم انكماشى .

رابعاً : ضرورة إنشاء معاهد علمية تعمل على التخفيف من

مشكلة التناسق الزمني لأن حرية التصرف وعدم وضوح السياسة النقدية تتضمن اختيار القرار الأفضل على أساس الموقف المعطى حالياً وذلك لن يؤدي إلى تناسق زمني بل إلى تخطيط أقل مثالية واقتصاد أقل استقراراً.

**خامساً :** التأكيد على دور الإدارة الإلكترونية في التحول من المنظمات التقليدية إلى المنشآت الإلكترونية مع ضرورة تفعيل سياسات تكوين وإحلال المستويات الإدارية المؤتمنة من قيادات الجيل الثاني بالمنظمة .

**سادساً :** مراعاة التغلب على عيوب الإدارة الإلكترونية من إحداث البطالة والأعطال الإلكترونية وصعوبة إدراك الأخطاء بإصلاح التعليم والتغلب على مشكلة الأمية والتوسع الجغرافي لزيادة فرص العمل وعمل ملفات لاسترجاع المعلومات واستخدام برامج تنبيه المستخدم للأخطاء.

**سابعاً :** ضرورة تعديل الهياكل التنظيمية للمنظمات بما يتناسب مع التقنيات التي تستخدمها فالمنظمات الناجحة لا تتصف بعدد من الخصائص تختلف عن تلك التي تتصف بها المنظمات الغير ناجحة حيث

الملاحج واحدة في كليهما .

**ثامناً :** نظراً لوجود ارتباط قوى بين التقنية المستخدمة في المنظمات وبين مستوى أدائها لذا يمكن نجاح المنظمة في توافق هيكلها التنظيمي مع التقنيات المستخدمة فيها لذا تتوجه اللجنة العلمية للمؤتمر إلى كافة المنظمات بأهمية مراعاة ذلك .

**تاسعاً :** ضرورة اتباع المنظمات لمعايير المحاسبة الدولية السارية والمعايير الجوهرية للمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية ، وذلك لإمكانية إزالة معوقات تدفق الاستثمارات الدولية ومقارنة المعلومات المالية وتوفير الوقت والنقود التي تتفق لتوحيد المعلومات المالية المتغيرة .

**عاشرأ :** أهمية رفع مستوى المعايير المحاسبية لتتماشى مع الظروف الاقتصادية والقانونية والاجتماعية لأن سهولة استخدام المعلومات المالية والترجمة الصحيحة لها يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة .

**حادي عشر :** ضرورة الاستفادة من تطور أساليب الموازنات وتفعيل دورها في المنظمة وموازنات البرامج والأداء - موازنات التخطيط والبرمجة - الموازنة الصفرية -

الموازنة الرباعية .

**ثاني عشر :** أهمية الاستفادة من الدراسات العلمية الحديثة في الوصول إلى نتائج الأعمال بدون حسابات ختامية .

**ثالث عشر :** أهمية تفعيل دور القطاع الثالث ، قطاع الخدمات التطوعية للمجتمع والاقتصاد الاجتماعي للتخفيف من حدة البطالة وانكماش القوى العاملة في المجتمع .

**رابع عشر :** ضرورة إعادة هيكلة وقت العمل للمنظمات بتقليص عدد ساعات العمل الأسبوعية وإعادة توزيع العمل بصورة أكثر إنصافاً حيث ثبت علمياً بأن تخفيض عدد ساعات العمل الأسبوعية يرفع الإنتاجية ويقلص البطالة .

**خامس عشر :** أهمية توضيح دور المراجع الداخلي في كل من المؤسسات المصرفية والمالية في مجال مكافحة غسل الأموال وبيان المهام المقترحة الوكالة إليه في داخل هذه المؤسسات .

**سادس عشر :** التأكيد على أهمية الاستفادة من الدراسات المستمرة لتجارب الدول الصديقة و الشقيقة التي طبقت سياسات ناجحة في خصخصة نشاطاتها الاقتصادية لتحسين الموازنة الحكومية وإدارة أفرع الإنتاج .

# شركة مصر / إيران للفزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميراثكس)

تأسست في ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له  
ويقدر إجمالي الاستثمارات بحوالي (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراثكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالتالي:-

٥١% للجانب المصري ويمثله،

١ - شركة القابضة للقطن والفزل والنسيج والملايس. - ٧ - بنك الاستثمار القومي.

٤٩% للجانب الإيراني ويمثله،

الشركة الإيرانية للاستثمارات الأجنبية.

• الأنشطة الرئيسية ليراثكس هي إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من  
نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزي، مسرح وممشط، مضرد ومزوي، يرم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومجهر  
على كوندزو شل.

• قد جهزت ميراثكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.

• يقدر الإنتاج السنوي بحوالي ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

• مصنع الفزل الرفيع، - مصنع الفزل المتوسط،

الطاقة - ٧٣٦٥٦ مردن

الطاقة - ٥٩٦٤٨ مردن

الإنتاج - ٢٦٠٠ طن

الإنتاج - ٥٢٥٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٢١ إنجليزي

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٢ إنجليزي

• مصنع الفزل السميك، -

الطاقة - ٣٢٠٠ روتر

الإنتاج - ٢٥٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٢ إنجليزي

• تبلغ صادرات ميراثكس حوالي (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأستراليا  
أوروبا الغربية (ألمانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، إسبانيا، إنجلترا، إيطاليا) ودول شرق آسيا  
(اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٢٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية ما يقرب من (٢٨ مليون جنيه)

# بنمي مدخراتك

## شهادة الادخار البلاتينية

- يصصرف المائد كل ٣ شهور.
- يمكن الإنقراض بضمائمها.
- المائد ثابت طوال مدة الشهادة.
- تصدر الشهادة إلكترونياً من كافة فروع البنك.
- مدة الشهادة ١٠٠٠ جنيه ومضاعفاتها.
- يمكن استرداد الشهادة بعد مضي ٦ أشهر.
- مدة الشهادة ٣ سنوات.
- تصدر الشهادة لأشخص أصال الطبيعيين.
- يمكن إصدار بطاقات إتئان بضمائم الشهادات.
- للإستئصال الإتصال بالأعلى فون ٠٧٦-٠٧٧٧٧٧.
- على إصدار ٢٤ ساعة.
- تتيج إصدار بطاقة ATM لمصرف المائد.



البنك الأهلي المصري  
الأقرب إليك

www.nbe.com.eg



أعلى عائد  
سنوي ثابت  
بالجنيه المصري